

## BFS-TRENDINFO

# 2/15

### Informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

#### Editorial

---

#### Gesellschaft

Jeck und erfolgreich

---

#### Migration

Asyl und Asylbewerber: Wahrnehmung der Bevölkerung

---

Beschäftigung von Migranten und kulturelle Vielfalt in den Unternehmen

---

#### Arbeitsmarkt

Mehr selbstbestimmte Arbeitszeit!

---

#### Gesundheit

Kultursensible stationäre Hospiz- und Palliativarbeit

---

#### Europa

Sozialpolitische Zielsetzungen der lettischen EU-Ratspräsidentschaft

---

#### Management

Wirtschaft und Staatsdienst – seltener Seitenwechsel

---

#### Non-Profit Management

„Mehr Wert als man denkt“: Zur Sozialbilanz von Werkstätten für behinderte Menschen

---

#### Materialien

Peter M. Endres/Gerald Hüther: Lernlust. Worauf es im Leben wirklich ankommt

---

#### Impressum

---

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

kaum ein Großunternehmen kommt ohne sie aus: Nachhaltigkeitsberichte, Umweltschutzstrategien und Energiesparprogramme gehören heute für viele Konzerne zum Standard, um nachhaltiges Wirtschaften zu fördern und nachzuweisen. In der Sozialwirtschaft, die klassischerweise Dienstleistungen ohne hohen Einsatz von natürlichen Ressourcen erbringt, stehen CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Energieeffizienz naturgemäß nicht so sehr im Fokus wie in der verarbeitenden Industrie. Aber dennoch lässt sich auch in Sozialimmobilien und bei ambulanten Diensten Energie einsparen und Umweltverschmutzung vermeiden.

Dass auch soziale Dienstleistungsunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit aktiv sind, zeigt zum Beispiel die Evangelische Heimstiftung aus Stuttgart. Sie hat in Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Transferzentrum „Angewandtes Management“ ein eigenes Umweltmanagementsystem entwickelt. Bereits im Jahr 2013 startete das Projekt „Grünes Segel“, angelehnt am EU-Umweltmanagement- und Auditsystem „EMAS“ sowie dem „Grünen Gockel“ der Evangelischen Landeskirche. Der Name „Grünes Segel“ geht auf die Form des Logos der Evangelischen Heimstiftung zurück.

In zwei Piloteneinrichtungen, dem „Haus im Schloßlesgarten“ in Eberdingen-Hochdorf sowie dem „Paul-Gerhard-Stift“

in Giengen, wurden Umweltteams bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegründet, die einrichtungsspezifische Maßnahmen für ein nachhaltiges Handeln erarbeiteten. „Hierbei geht es um kleine Schritte zum Umweltschutz, die im Arbeitsalltag ganz selbstverständlich und nebenbei erfolgen“, so Ralf Oldendorf, der Projektleiter der Evangelischen Heimstiftung. „Bei unseren regelmäßigen Umweltteam-Sitzungen haben wir die Wichtigkeit für einen sparsamen Umgang mit Energie und Ressourcen erkannt“, so das Fazit des Eberdinger Umweltteams.

Parallel wurde ein trägerweites Umweltauditsystem erarbeitet, nach dem die Einrichtungen zertifiziert werden. Wichtigstes Merkmal dieses Audits ist, dass die Evangelische Heimstiftung ihre Einrichtungen nicht selbst bewertet und auszeichnet, sondern externe Gutachter aus dem kommunalen oder fachlichen Umfeld hinzugezogen werden.

Als erste Einrichtung der Evangelischen Heimstiftung wurde die Piloteneinrichtung „Haus im Schloßlesgarten“ in Eberdingen-Hochdorf auditiert. Die Zertifizierung der zweiten Piloteneinrichtung in Giengen ist für das Frühjahr 2015 geplant. Anschließend soll das Umweltmanagementsystem in weiteren Einrichtungen der Evangelischen Heimstiftung umgesetzt werden. Bereits im Laufe des Projektes wurde das „Grüne Segel“ von der Deutschen UNESCO-Kommission als Beitrag zur UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005-2014

ausgezeichnet.

Auch die Bank für Sozialwirtschaft AG hat sich erneut einem Nachhaltigkeitsrating unterzogen. Von der Ratingagentur „oekom research“ wurde sie wie schon in den Jahren zuvor mit dem „Prime“-Status ausgezeichnet, welches als Gütesiegel für Leistungen im sozialen und ökologischen Bereich dient.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine nachhaltig interessante Lektüre

Ihre Redaktion

## Gesellschaft

### Jeck und erfolgreich

Während Sie diese Ausgabe der „BFS-Trendinfo“ vor sich haben, hat in Köln der Ausnahmezustand begonnen. Viele Karnevalskostüme erhalten noch den letzten Schliff, Partys sind bereits geplant, die genaue Position, wo man sich mit Freunden am Rosenmontagszug trifft, ist schon bestimmt. Einige Kölner treten die Flucht an, machen Urlaub außerhalb der Stadt, weil ihnen das bunte, teilweise exzessive Treiben der Feierwilligen zu viel ist. Auch in der Redaktion wird bereits überlegt, wem man an Weiberfastnacht gerne mal die Krawatte abschneiden möchte – beziehungsweise wem nicht – denn der Preis ist hoch! Der Kollege hat dann Anspruch auf ein „Bütze“ (Küsschen). Bis Aschermittwoch wird in Köln gefeiert. Das diesjährige Motto des Kölner Karnevals „Social jeck – kunterbunt vernetzt“ gewinnt Tag für Tag eine größere Aktualität.

#### „Social jeck – kunterbunt vernetzt“

Rechnet sich der Karneval für die Stadt Köln? Oder halten sich die Kosten für Krankentransporte und Polizeieinsätze die Waage mit den Einnahmen der Hoteliers und Gastronomen? Das Festkomitee des Kölner Karnevals von 1923 e.V. hat sich bereits im Jahr 2008 dafür interessiert und die Kölner Niederlassung der Beratungsgesellschaft „The Boston Consulting Group“ beauftragt, die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Kölner Karnevals näher zu beleuchten. Um die Wirtschaftskraft zu quantifizieren, ging es speziell um Sitzungskarneval und Bälle, Karnevalsumzüge sowie

Kneipenkarneval und private Partys. Die Imagewirkung wurde anhand eines offenen Gesprächsleitfadens mit rund 30 Vertretern aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Kultur und Karneval untersucht. Die Studie lief über ein Jahr und kam zu folgenden Ergebnissen:

Der Kölner Karneval verkörpere Tradition und kölnische Werte. Er sei eine große Kontaktbörse, biete die Plattform für viele Geschäftsanbahnungen und fördere die Kommunikation innerhalb von Netzwerken. Vorwiegend innerhalb Deutschlands nehme er eine Botschafterfunktion ein. Die Wirtschaftskraft betrage rund 460 Mio. Euro. Der Beitrag zum Gewerbesteueraufkommen liege bei ca. 4 bis 5 Mio. Euro. Etwa 5.000 Menschen in der Region verdanken der fünften Jahreszeit ihren Job.

#### Nicht nur ein spaßiges Geschäft

Die Zahlen aus der 2009 erschienenen Studie belegen 540.000 Taxifahrten, 2 Mio. Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln, 260.000 Fahrten mit Busunternehmen, 590.000 Bahnfahrten und 50.000 Flugreisen. Dazu kommen 680.000 Besucher von Bällen/Sitzungen, 957.000 Kneipenbesucher, 263.000 Hotelübernachtungen, 204.000 Friseurbesuche und der Kauf von 1,5 Mio. Kostümen. Aber nicht nur die Kölner profitieren von dem bunten Treiben. Viele Kostüme und Pappnasen kommen mittlerweile aus Asien und China, Kamelle aus ganz

Deutschland und die „Strüßjer (Blumensträuße) zum Teil aus Afrika. Insgesamt machte die Studie einen Trend zur „Eventisierung“ aus und mahnt, an der USP (der Unique Selling Proposition) zu arbeiten.

Dass die Narren nicht nur „social jeck und kunterbunt vernetzt“ (das Motto spielt auf den Social-Media-Trend an), sondern auch „soziale Jecken“ sind, wird u. a. im Spendenaufkommen der Karnevalsgesellschaften deutlich: Jährlich kämen ca. 1,5 Millionen Euro zusammen, die in soziale Projekte flössen.

#### Dauer der Session ist entscheidend

Die Studie, die das Festkomitee des Kölner Karnevals bei der Boston Consulting Group in Auftrag gegeben hat, wird vom „Institut der Deutschen Wirtschaft“ (IW Köln) in seiner Information, Nr. 9 vom 27. Februar 2014 relativiert. Der wirtschaftliche Erfolg sei besonders abhängig von der Dauer der Session. Mal dauere eine Session 87 Tage, mal 103 Tage, mal 118 Tage. Eines konnte auch das IW bestätigen: Gutes oder schlechtes Wetter sei völlig „ejal“, wie et „op Kölsch“ heißt. Die Niederschlagsmenge habe offenbar keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Besucherzahlen des Rosenmontagszugs. Etwas anders verhalte es sich mit den Temperaturen: Mit jedem Grad Celsius mehr erhöhe sich die Zahl der Besucher im Schnitt um 23.000. Doch egal wie

man rechne – den Rosenmontagszug besuchen immer rund eine Million Menschen. Und wer nicht beim Zug sei, sei in der Kneipe zu finden.

*Die Ergebnisse der Studie der Boston Consulting Group für das Festkomitees Kölner Karneval finden Sie [hier](#). Die Information des Instituts der Deutschen Wirtschaft Nr. 9 vom 27. Februar 2014 ist [hier](#) abrufbar.*

## Migration

# Asyl und Asylbewerber: Wahrnehmung der Bevölkerung

Ende des Jahres 2013 waren nach Angaben des Flüchtlingshilfswerks der Vereinten Nationen (UNHCR) 51,2 Millionen Menschen weltweit auf der Flucht. Seit dem zweiten Weltkrieg hat es nicht mehr so viele Flüchtlinge, Asylsuchende und Binnenvertriebene gegeben, die auf humanitäre Hilfe angewiesen waren. Während in Europa noch über „Asylquote“ und Verantwortlichkeitsbereiche diskutiert wird, wächst die Not der Menschen. Nur einen kleinen Teil der Flüchtlinge nimmt Deutschland derzeit auf und zwar weit weniger als, gemessen an ihrer Bevölkerung, Staaten wie Schweden, Malta oder die Niederlande aufnehmen. Der mediale Ansturm auf das Thema allerdings erweckt bisweilen den Eindruck, als würde Deutschland vor Flüchtlingen aus allen Nähten platzen.

Wie nimmt die Bevölkerung in Deutschland Asylsuchende wahr? Dieser Frage ist das Institut für Demoskopie Allensbach mit einer Studie nachgegangen, die von der Robert-Bosch-Stiftung beauftragt wurde. Die Studie hatte das Ziel, die Haltungen der Bevölkerung gegenüber Asylbewerbern und zur Asylfrage generell zu ermitteln. Zwischen Mai und Juni 2014 wurden dazu insgesamt 1.503 Personen ab 16 Jahren befragt. Für einige der Fragen konnte auf Trenddaten aus dem Allensbacher Archiv zurückgegriffen werden, sodass auch Veränderungen über einen Zeitraum von 20 oder 30 Jahren dargestellt werden konnten.

## Aus welchen Gründen kommen Asylbewerber zu uns?

Den Eindruck, dass derzeit viele Asylbewerber nach Deutschland kommen, haben fast zwei Drittel der Befragten. Knapp elf Prozent dagegen sind der Ansicht, dass nur wenige kommen. Bemerkenswert ist, dass gut ein Viertel keine Angabe dazu macht oder angibt, es nicht zu wissen. Als Auslöser für Flucht und Asylbegehren nennt die Mehrheit der Befragten mit 83 Prozent Bürgerkriege in den Heimatländern. Nur geringfügig weniger, 78 Prozent, geht von wirtschaftlichen Gründen aus. Fast drei Viertel der Befragten gaben an, dass die Bundesrepublik ein Wohlstandsland ist und gut zwei Drittel meinen, dass die Bundesrepublik den Flüchtlingen als Paradies versprochen wird. Bei den Personen, die den Eindruck haben, dass viele Menschen nach Deutschland kommen, dominiert der Eindruck, dass sie aus wirtschaftlichen Gründen kommen. Menschen, die den Eindruck haben, dass wenige Asylbewerber nach Deutschland kommen, nennen politische Verfolgung als Hauptgrund. Personen mit engem Kontakt zu Asylbewerbern denken noch häufiger, dass die Ursache in Krieg oder politischer Verfolgung liegt.

Als legitime Gründe für das Asylbegehren in Deutschland zählen nach Meinung der Befragten unter anderem Bürgerkriege, politische oder religiöse Verfolgung sowie Hungerkatastrophen.

Diese Gründe zählen für alle Befragten mehrheitlich als legitime Asylgründe, auch für diejenigen Personen, die sich für strenge Asylregeln aussprechen. Das tun knapp 60 Prozent der Befragten. Je weniger Kontakt zu Asylbewerbern besteht, desto stärker ist die Haltung, strenge Asylregeln vorzuhalten.

## Welchen Kontakt pflegen wir mit Asylbewerbern?

Nur etwa 5 Prozent der Befragten pflegen einen engen privaten Kontakt mit Asylbewerbern, indem sie ihnen zum Beispiel in ihrer Freizeit helfen oder mit Ihnen Zeit verbringen. Rund die Hälfte hingegen gab an, gar nicht auf Asylbewerber zu treffen. Weitere 24 Prozent sahen sie gelegentlich etwa auf der Straße oder im Zug. Dies sind weniger Kontakte als im Jahr 1993: Damals gaben noch rund 58 Prozent an, dass sie gelegentlich Asylbewerber in der Öffentlichkeit antrafen. Nur ein knappes Drittel hatte zu dem Zeitpunkt keinerlei Kontakt mit Asylbewerbern.

Allerdings war die Ablehnung vor 20 Jahren höher als heute. Bei der Frage, wie die Personen auf ein neues Asylbewerberheim in ihrem Ort reagieren würden, gab knapp ein Viertel an, sich bei Bürgerinitiativen für den Bau und ein weiteres Viertel gab an, sich gegen den Bau engagieren zu wollen. Vor 20 Jahren hätten sich noch rund 37 Prozent dafür eingesetzt, den Bau eines

Asylbewerberheims zu verhindern.

Mir rund zwei Dritteln würde sich die Mehrheit der Befragten gerne stärker für die Asylbewerber einsetzen. So käme für 45 Prozent eine Sachspende in Frage, 23 Prozent könnten sich vorstellen Deutschnachhilfe anzubieten und wiederum 20 Prozent würden bei Behördengängen und dem Ausfüllen von Formularen behilflich sein wollen. An politischen Unterstützungsformen wie etwa einen Leserbrief an eine Zeitung schreiben oder Spenden und Unterschriften auf der Straße sammeln, wollen sich die Befragten nicht beteiligen. Nur etwa 3 bis 4 Prozent können sich vorstellen, eine solche Unterstützung zu leisten.

## Asylbewerber als Potenzialträger

Die Tatsache, dass Asylbewerber auch Potenzialträger sind, scheint noch nicht erkannt worden zu sein. So ist mit 8 Prozent nur ein sehr kleiner Teil der Befragten überzeugt davon, dass sich unter den Asylbewerbern, die nach Deutschland kommen, viele gutausgebildete Arbeitskräfte finden. Insgesamt gehen nur zwei Drittel davon aus, dass nur wenige Asylbewerber gute Qualifikationen mitbringen. Davon, dass Deutschland im Allgemeinen von der Arbeitskraft der Asylbewerber profitieren könnte, ist dagegen ein wesentlich größerer Teil der Bevölkerung überzeugt. Rund jeder Dritte glaubt, viele Unternehmen könnten Asylbewerber als Arbeitskräfte gut gebrauchen.

Bei den Personen, die einen engen Kontakt zu Asylbewerbern pflegen, ist es sogar etwa die Hälfte; 45 Prozent sind allerdings vom Gegenteil überzeugt.

Die Bereitschaft persönlich zu helfen scheint, den Ergebnissen der Studie nach zu urteilen, sehr groß zu sein. Viele Personen zeigen sich für die Hintergründe der Asylbewerber offen. Schließlich machen die Ergebnisse aber vor allem eins deutlich: Die Menschen haben den Asylbewerbern gegenüber eine umso positivere Haltung, je mehr Berührungspunkte zwischen ihnen bestehen. Der persönliche Kontakt scheint folgerichtig neben einer konsequenten Aufklärung der Öffentlichkeit Skepsis und Vorurteile am effektivsten bekämpfen zu können.

*Die Studie „Asyl und Asylbewerber: Wahrnehmungen und Haltungen der Bevölkerung 2014. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage“ kann hier abgerufen werden.*

## Beschäftigung von Migranten und kulturelle Vielfalt in den Unternehmen

Die Zahlen der OECD belegen, dass Deutschland mit ansteigendem Trend hinter den USA das beliebteste Einwanderungsland der westlichen Welt ist, deutlich vor Großbritannien, Spanien oder Kanada. Wie sollen sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auf diese Entwicklung einstellen?

Mit einem wichtigen Teilbereich dieser Fragen beschäftigt sich ein Gutachten des „Instituts der deutschen Wirtschaft“ (IW Köln) unter dem Titel „Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrheinwestfälischen Unternehmen“. Trotz der geografischen Einschränkung im Titel und unbesehen regionaltypischer Eigenheiten bietet die Arbeit aufschlussreiches Datenmaterial und Denkanstöße für die Bundesrepublik insgesamt.

## Projekt und Methodik

Das Gutachten basiert auf einer repräsentativen Studie, die das „Institut der deutschen Wirtschaft Köln“ in Kooperation mit dem „Zentrum für Evaluation und Methodenlehre“ der Universität Bonn und dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt hat. Finanzielle Unterstützung leisteten das Land Nordrhein-Westfalen und der Europäische Sozialfonds.

Im Zentrum des Gutachtens steht eine Umfrage bei 1.542 nach dem Zufallsprinzip ausgewählten NRW-Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten, die zunächst telefonisch kontaktiert wurden und anschließend einen Fragebogen auf der Online-Plattform ausfüllten. Das zweistufige Verfahren stellte die richtige Adressierung innerhalb der Unternehmensführung sicher und sorgte für eine hohe Antwortqualität. Für die vorliegende Studie wurde zusätzlich eine Sonderstichprobe bei 284 Unternehmen durchgeführt, die mit 612 Beobachtungen

die Datengrundlage für die Analyse der kulturellen Vielfalt in Nordrhein-Westfalen lieferte. Ein breiter Mix sowohl bei den ausgewählten Branchen als auch bei den Unternehmensgrößen ermöglichte eine Differenzierung der Ergebnisse nach Branchen und Unternehmenstypus.

## Rahmenbedingungen und Nutzen der Zuwanderung

In ihrer Einleitung setzen sich die Projektverantwortlichen, Dr. Oliver Stettes (Projektleitung), Dr. Andrea Hammermann und Dr. Jörg Schmidt, mit der Bedeutung kultureller Vielfalt für Wirtschaft und Gesellschaft auseinander. Als zentrale Fragen nennen sie: „Wie lassen sich gezielt Personen mit Migrationshintergrund anwerben? Welche personalpolitischen Maßnahmen sind geeignet, die kulturelle Vielfalt der Belegschaft aktiv zu nutzen? Wie sind die damit verbundenen Chancen und Risiken zu bewerten? Welche Faktoren haben einen Einfluss darauf, ob aus einem Risiko eine Chance werden kann und umgekehrt?“

Aus dem vorliegenden Gutachten lassen sich erste Antworten auf diese Fragen ableiten. Es belegt daneben, wie ausgeprägt die kulturelle Vielfalt in vielen deutschen Unternehmen bereits heute ist und von welchen Faktoren sie wesentlich bestimmt wird. Die Arbeit zeigt auf, wie Personen mit Migrationshintergrund der Einstieg in die Erwerbsexistenz gelingt, was aus unternehmerischer Sicht relevant bei der Rekrutierung ist, welche Chancen und Risiken dort

gesehen werden und welche Hürden bei der Personalgewinnung von Migrantinnen und Migranten bestehen. Schließlich gibt sie Hinweise auf mögliche Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen.

## Kernergebnisse

Das Gutachten eröffnet einen Einblick in die Rekrutierungsstrategien von Unternehmen des Industrie- und des Dienstleistungssektors. Es liefert Daten zur Herkunft, Zahl, Altersstruktur, Bildung, Qualifikation und Beschäftigung der Migranten und es zeigt auf, ob und wie die Arbeitgeber auf die Zuwanderer zugehen und deren Potenzial nutzen.

Aufschlussreich ist z. B., dass für knapp die Hälfte aller Unternehmen kulturelle Vielfalt im Betrieb (noch) eine eher untergeordnete bzw. keine Rolle spielt, wobei zwei von fünf Unternehmen angeben, dass ihnen das Wissen und die nötigen Kompetenzen zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt fehlen. Akzeptanzprobleme innerhalb der Belegschaft erwartet dagegen nur ein Fünftel der Unternehmen. Dass größere Unternehmen mehr Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, liegt nicht allein an geringeren Qualifikationserwartungen, sondern oft an den fehlenden interkulturellen Erfahrungen der kleineren Betriebe. Der drohende Fachkräftemangel sollte für ein Überdenken dieser Zurückhaltung sorgen, wie die Autoren im Abstract festhalten.

## Sprachkenntnisse als entscheidendes Einstellungskriterium

Eine nähere Betrachtung erfahren speziell die Hemmnisse bei der Personalgewinnung, zu denen an erster Stelle unzureichende Deutschkenntnisse und mangelnde fachliche Kompetenzen gezählt werden. Sorgen über mangelnde Deutschkenntnisse erwähnen 85 Prozent der befragten Unternehmen. Knapp 60 Prozent bemängeln daneben die unzureichende fachliche Qualifikation der Bewerber.

Ungefähr die Hälfte der Unternehmen setzt Maßnahmen zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt ein („Diversity Management“). Keine Maßnahmen ergreifen – wie eine detaillierte Analyse zeigt – hauptsächlich kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Unter den Bedenken gegen eine aktive Förderung der kulturellen Vielfalt rangieren die folgenden Aussagen:

- „Kulturelle Vielfalt spielt keine Rolle“ (46,8 Prozent)
- „Kompetenzen fehlen“ (42,7 Prozent)
- „Kosten übersteigen Nutzen“ (38,2 Prozent)
- „Geringe Akzeptanz unter den Mitarbeitern“ (21,8 Prozent)
- „Organisation erschwert“ (18,8 Prozent).

In der Aufzählung von Motiven für die aktive Förderung der kulturellen Vielfalt belegt das Argument „Innovation fördern“ (61,6 Prozent) den ersten Platz vor „Rekrutierungspotenzial erhöhen“ (47,9 Prozent), „Konflikte reduzieren“ (36,9 Prozent) und „Märkte im Ausland erschließen“ (29,9 Prozent).

## Fazit

Die Unternehmensumfrage zum Thema kulturelle Vielfalt bildet die Erfahrungen und Erwartungen vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen ab und ermöglicht in diesem Kontext die Identifikation von Chancen und Herausforderungen. Auf der Basis der ermittelten Ergebnisse liefert sie Handlungsempfehlungen zur Förderung kultureller Vielfalt in deutschen Unternehmen. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die von den Unternehmen angewandten und als besonders relevant eingeschätzten Kriterien bei der Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund. Parallel dazu wird ermittelt, welche Chancen und Risiken aus Unternehmenssicht die aktive Förderung einer kulturell vielfältigeren Belegschaft mit sich bringt.

Im Weiteren wird aufgezeigt, welche Faktoren die Chancen von Migrantinnen und Migranten bei der Stellenbewerbung erhöhen. Dazu zählen an erster Stelle gute Sprachkenntnisse und eine nachprüfbar berufliche Qualifizierung. In beiden Punkten regen die Autoren ggf. auch staatlich zu fördernde Lösungen an, während umgekehrt – auf der Unternehmensseite, vornehmlich bei kleineren und mittleren Unternehmen – ein Bedarf an Maßnahmen zur Kompetenzförderung bezüglich Diversity Management erkannt wird.

*Die IW-Studie „Beschäftigung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und kulturelle Vielfalt in nordrhein-westfälischen Unternehmen. Eine Befragung auf Basis des IW-Personalpanels“ von Andrea Hammermann, Jörg Schmidt und Oliver Stettes kann [hier](#) abgerufen werden.*

## Arbeitsmarkt

# Mehr selbstbestimmte Arbeitszeit!

„Die Mehrheit der Beschäftigten ist mit den bestehenden Arbeitszeiten unzufrieden“, mahnt Hartmut Seifert Reformbedarf an. Für den Wissenschaftler, ehemals Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) und Senior Fellow des WSI, ist daher die „Renaissance der arbeitszeitpolitischen Debatte“ nur konsequent.

Unabhängig von persönlichen Wünschen, familiären Gegebenheiten und altersbedingten Kapazitäten erleben viele Beschäftigte ihren Berufsalltag in einem weitgehend starren Zeitkorsett. Einzig der Wechsel von Voll- und Teilzeitarbeit sowie die Altersteilzeit stellen bescheidene Modifizierungen der Regelarbeitszeit dar. Wo die Arbeitswelt allen Akteuren jedoch hohe Flexibilität abverlangt, sind weitergehende selbstbestimmte Zeitkonzepte gefragt.

In einem Beitrag für die Zeitschrift „WISO direkt“ der Friedrich-Ebert-Stiftung grenzt Seifert die aktuelle Debatte um innovatives Zeitmanagement zunächst von der Auseinandersetzung um die Einführung der 35-Stundenwoche zu Beginn der 1980er Jahre ab.

Ging es damals vor allem um die Bekämpfung der hohen Arbeitslosigkeit, muss Arbeitszeitpolitik heute vielfältigen individuellen Bedürfnissen und sozialpolitischen Zielen gerecht werden, hebt Seifert hervor. Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind nur einige Stichworte.

## Arbeitszeitpolitische Erwartungen

Vollzeitbeschäftigte wünschen deutlich kürzere Arbeitszeiten – insbesondere, wenn sie Nachtschicht leisten oder Kinder betreuen –, Teilzeitbeschäftigte und Minijobber längere Arbeitszeiten. Überlange Arbeitszeiten sowie andauernde Schicht- und Nachtarbeit beeinträchtigen Gesundheit, familiäres Zusammenleben und Gendergerechtigkeit. Eine praxisorientierte Zeitdebatte muss überdies den Bedarf für alters- und alternsgerechte Arbeitszeiten, für Weiterbildung, familiäre Pflegeleistung und ehrenamtliches Engagement berücksichtigen.

Seifert listet grundlegende Trends aktueller Zeitmuster in der Arbeitswelt auf, nennt Anforderungen an neue Zeitkonzepte und resümiert insgesamt einen gesellschaftspolitischen Prinzipienwandel arbeitszeitlicher Neuarrangements.

## Veränderung der Arbeitszeiten

Die faktische Differenzierung der Arbeitszeit in den vergangenen zwei Jahrzehnten unterstreicht den Bedarf an tariflich und gesetzlich verankerten variablen Zeitkonzepten. Die Studie nennt einige Eckdaten:

- Die durchschnittliche tarifliche Wochenarbeitszeit je Beschäftigten sank zwischen 1992 und 2012 von 38,1 auf 35,5 Stunden (um 2,6 Stunden bzw. 6,8 Prozent). Bei den weiblichen Beschäftigten war der Rückgang stärker als bei den Männern (10,3 vs. 2,9 Prozent). Folge: Die Arbeitszeitkluft zwischen den Geschlechtern nahm zu.
- Die rückläufige Wochenarbeitszeit geht vor allem auf die Verdoppelung der Teilzeitquote und die Zunahme von Minijobs zurück.
- Bei Vollzeitbeschäftigten blieb die durchschnittliche Arbeitszeit hingegen mit 41,9 Stunden (2012) in etwa konstant – gut vier Stunden mehr als die durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit.
- Hochqualifizierte Beschäftigte (Hochschulabschluss) arbeiten pro Woche im Schnitt sechs Stunden mehr (insgesamt 41 Stunden) als Geringqualifizierte.
- In Paargemeinschaften mit Kindern herrscht mittlerweile die Eineinhalb-Erwerbsvariante vor (70 Prozent, 2011). Der Mann arbeitet in Vollzeit, die Frau in Teilzeit. Die Quote erwerbstätiger Mütter stieg in den zurückliegenden 15 Jahren von 55 auf 60,3 Prozent.

Zusätzlich zur Dauer hat sich die Lage der Arbeitszeit merklich verändert. Nacht-, Schicht- und Wochenarbeit nimmt zu. Die Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft sei auf dem Vormarsch, resümiert Seifert.

Flexible Regelungen wie Überstunden-, Jahres- und Gleitzeitkonten begleiteten den Wandel. Allerdings hielten erst zwei Prozent der Betriebe Langzeitkonten vor, mit denen sich die Arbeitszeit im Lebensverlauf individuell variieren lassen.

## Anforderungen an innovative Zeitarrangements

Zahlreiche unternehmenspraktische Regelungen zur Individualisierung der Arbeitszeit und vielfältige Lösungsvorschläge signalisieren frischen Wind. Dennoch seien zentrale Forderungen bislang noch weitgehend unerfüllt, stellt Seifert fest:

- Tariflich verankerte Wahlarbeitszeiten sollten den Beschäftigten weitestmögliche Optionen sichern, Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit nach eigenen Bedürfnissen festlegen zu können. Dazu zählt die Freiheit, Anfang und Ende der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit innerhalb festgelegter Grenzen zu variieren. Ergänzende Regelungen müssten vor kurzfristigen Zeitanforderungen durch den Betrieb schützen.
- Wahlarbeitszeiten bedürften der Ergänzung durch gesetzlich verbriefte Ziehungsrechte. Diese Zeiteinheiten sollen (teil-) geförderte Freistellungen z. B. für Betreuungs- und Pflegeleistungen ermöglichen.

- Zeitanprüche auf Weiterbildung (Lernzeitkonten) sollten die berufliche Qualifikation und das alternsgerechte Arbeiten unterstützen.
- Langzeitkonten bzw. Wertkonten ermöglichten eine lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung.

Berufliche Qualifizierung, Pflege- und Familienzeiten ließen sich damit individuell maßgeschneidert terminieren. In Krisenzeiten eigneten sich solche Zeitpuffer überdies, Entlassungen vorzubeugen. Alle weder monetär noch durch Freizeitausgleich abgelohten Stunden (nicht genommener Resturlaub, unbezahlte Überstunden) könnten den Wertkonten gutgeschrieben werden. Geringverdiener, Leiharbeiter, Mini-Jobber und Teilzeitbeschäftigte hätten es allerdings schwer, größere Zeitguthaben anzusparen.

## Sozialpolitischer Prinzipienwandel

Seifert ist überzeugt, dass die moderne Arbeitszeitpolitik durch den Wandel von vier zentralen Prinzipien der vorherrschenden Normalarbeitszeit angetrieben werde:

Erstens orientierten sich die neuen Anstöße am Lebens- und Erwerbsverlauf des Beschäftigten. Damit nähmen sie eine dynamische und ganzheitliche Perspektive ein.

Zweitens rückten sie die individuelle Biografie in den Mittelpunkt der Zeitgestaltung. Persönliche Zeitsouveränität gewänne an Bedeutung. Drittens korrespondierten variable Zeitmuster mit einer höheren Heterogenität der Arbeitsorganisation. Planungsprozesse würden schwieriger, ließen aber mehr Spielraum zur persönlichen Entfaltung. Je variabler die Arbeitszeitmuster, desto mehr werde das ohnehin bröckelnde Familienernährer-Modell in Frage gestellt.

Daraus leitet sich das vierte Prinzip ab: Erwerbsarbeit und familiäre Fürsorge könnten künftig partnerschaftlich und genderfreundlich aufgeteilt werden.

Eine zeitgemäße Arbeitszeitpolitik erweist sich mithin als komplexe Herausforderung. Künftig kommt es darauf an, sinnvolle Einzelmaßnahmen optimal aufeinander abzustimmen und zu einem zukunftsfähigen Gesamtkonzept zu verweben. Seifert empfiehlt, dass Staat und Tarifparteien den Weg zu modernen Zeitarrangements arbeitsteilig ebnen – Schritt für Schritt.

*Die Analyse erschien unter dem Titel „Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert“ in der Zeitschrift WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, November 2014. Sie ist hier abrufbar.*

## Gesundheit

# Kultursensible stationäre Hospiz- und Palliativarbeit

„Wir können andere nicht ausgrenzen, ohne uns selbst einzusperren.“ Mit diesem Zitat von Ernst Ferstl beginnt die Dokumentation des DRK-Landesverbandes Westfalen-Lippe e.V. und der Akademie am Johannes-Hospiz Münster, die 2013 erschienen ist. Gefördert wurde die Studie unter dem Titel „Empfehlungen zur Hospiz- und Palliativbetreuung von Menschen mit Migrationshintergrund“ vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Sie ist eingebettet in das Landeskonzept „Gemeinsam auf dem Weg – Hospizkultur und Palliativversorgung in Pflegeeinrichtungen“.

## Ausgangslage

In Nordrhein-Westfalen werden 159.000 Pflegebedürftige in Heimen und davon 154.000 vollstationär versorgt. Nach Studien versterben in Deutschland 30 Prozent innerhalb der ersten drei Monate, 60 Prozent im ersten Jahr nachdem sie ins Heim gezogen sind. Eine Pflegekraft in Nordrhein-Westfalen begleitet im Durchschnitt neun Sterbende im Jahr. Das lässt erahnen, wie hoch die psychischen neben den hohen körperlichen Belastungen sind. Unterstützung erhalten die Pflegekräfte durch 8.000 Menschen, die sich ehrenamtlich in der Hospizversorgung engagieren. Das Land verfügt über 66 stationäre Hospize (davon sind 5 Kinder- und Jugendhospize), über 300 ambulante Hospizdienste, rd.120 ambulante Palliativpflegedienste, 23 spezialisierte ambulante Palliativ Care Teams und

34 spezialisierte Palliativmedizinische Konsiliardienste. In 2014 förderten die Krankenkassen die ambulanten Hospizdienste mit insgesamt 12,5 Millionen Euro. Das sind 1,2 Millionen Euro mehr als in 2013.

## Datengrundlage und Ziel der Studie

In der Palliativpflege werden in Nordrhein-Westfalen Menschen aus zahlreichen Ländern, mit verschiedener Religionszugehörigkeit sowie unterschiedlichen, teilweise entgegengesetzten soziokulturellen Bedürfnissen betreut. Jeder, der Palliativpflege in Anspruch nimmt, will und soll individuell und kultursensibel begleitet werden. Bei den Menschen, um die es in dieser Studie geht, lassen sich drei Hauptgruppen unterscheiden. Es handelt sich um:

- Zugewanderte aus den Mittelmeerländern, die seit 1955 im Rahmen von Anwerbeverträgen als „Gastarbeiter“ ursprünglich nur wenige Jahre bleiben sollten,
- Menschen aus den GUS-Staaten (Aussiedler, Spätaussiedler) sowie um
- politische Flüchtlinge und Asylsuchende.

Für die Studie wurden 101 stationäre Hospiz- und Palliativeinrichtungen in Nordrhein-Westfalen schriftlich zu ihren Erfahrungen im Umgang mit Migranten befragt.

Die Rücklaufquote lag bei 37 Prozent. An der Befragung nahmen 36 Personen, davon 27 Männer und 9 Frauen, teil. Der Fragebogen enthielt geschlossene und offene Fragen zur soziokulturellen Ausrichtung für Gäste mit Migrationshintergrund.

Im Forschungsbericht wird deutlich, dass Menschen verschiedenster Herkunft das Angebot von Palliative Care annehmen. Bei der Religionszugehörigkeit bilden Muslime die größte Gruppe sowohl im Erwachsenen- als auch im pädiatrischen Bereich. Die vorliegende Studie versteht sich als eine Handreichung für die kultursensible Begleitung Sterbender.

## Welchen Einfluss hat der Migrationshintergrund auf die Sterbebegleitung?

Fachkräfte erleben die Behandlung, Pflege und Begleitung von Schwerkranken mit Migrationshintergrund als große Herausforderung, heißt es in der Studie. Es gehe um Fragen wie: Was darf ich in der Pflegeanamnese fragen? Darf man den Patienten berühren? Gibt es Rituale, die man kennen muss? Dabei sei das Wissen um Kulturen und Religionen hilfreich, aber kein Allheilmittel.

Für viele Fachkräfte sei der Umgang mit Schmerz und Trauer von Erkrankten und ihren Angehörigen mit Fremdheitsgefühlen

verbunden. So führten ein vermeintlicher Kontrollverlust beim Trauern, lautes Wehklagen, Hin- und Herwälzen auf dem Boden zu Irritationen. Dazu kämen noch Verständigungsprobleme, fehlende Räume für größere Besuchergruppen oder z. B. rituelle Waschungen. Das Fremde irritiere, verunsichere und störe die Alltagsroutine. Despektierliche Bezeichnungen wie „Morbus Bosporus“ oder „Mamma Mia Syndrom“ die den Forschern auch begegneten, zeugten von Unverständnis kulturell geprägter Verhaltensweisen und gleichzeitig von Hilflosigkeit. Professionelle Selbstreflexion bedeute, Irritationen überhaupt zu erkennen und mit diesen Gefühlen konstruktiv umzugehen. Gleichwohl sei es für die Fachpersonen wichtig, Ressourcen sowie angepasste Instrumente und Methoden an die Hand zu bekommen. Dazu gehörten beispielsweise eine bessere räumliche Ausstattung, die institutionelle Vernetzung mit Migrantenvereinen und religiösen Gemeinschaften sowie die Möglichkeit Dolmetschende hinzuzuziehen.

## Die transkulturelle Pflegeanamnese

Als hilfreich habe sich für die Fachkräfte ein Fragebogen zur transkulturellen Pflegeanamnese erwiesen. „Sich durchfragen“ sei das Leitmotiv des Fragebogens und mache zugleich seine Anstrengung aus. Er gliedert sich in Themenfelder wie

- Kommunikation (Gerade beim Aufnahmegespräch wird Vertrauen aufgebaut. Dort kommen Erwartungen, Ängste, Sorgen zur Sprache.)
- Soziales Netz (Familie, Freunde, Bekannte, Religionsgemeinschaften)
- (Migrations-)-Biografie (Fragen nach Herkunft, Nationalität, Aufenthaltsstatus behutsam ansprechen)
- Krankheitsvorgeschichte (auch Vorerfahrungen mit Behandlung und Pflege)
- Ernährung (Essgewohnheiten, Nahrungsgebote – in allen Menschen tief verankert sei die Gleichung „Essen = Leben“.)
- Symptombeobachtung (individueller Umgang mit Schmerz, wenn man nicht mehr sprechen kann, Atemnot, Angst, Übelkeit usw.)
- Umgang mit Stress (Wissen um Tabuzonen, Möglichkeiten zum ungestörten Gebet)
- Körperpflege (Körperliche Reinheit ist im Kontext religiöser Überzeugungen vielfach auch eine der inneren. Eine ausdrückliche Ablehnung bestimmter Pflegemaßnahmen sollte gehört, verstanden und anerkannt werden.)

- Religion (Krankheit kann als Strafe oder Sühne, Bewährung oder karmischer Ausgleich gesehen werden, Kontaktdaten zur Gemeinde)
- Sterben und Tod (Waschung, Bettung, Überführung)

Der Pflegeanamnesebogen kann im Aufnahmegespräch und zur weiteren Pflegeplanung hinzugezogen und in das bestehende Dokumentationssystem eingefügt werden. Die konkreten Fragen für Hospize und Kinderhospize sind im Anhang des Forschungsberichtes ab Seite 68 zu finden.

Ein Großteil der Studie widmet sich der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften. Ab Seite 37 wird dafür ein Modul mit konkreten Themen, Lernzielen, Methoden, Fallbeispielen und Rollenspielen vorgestellt. Beispielhaft sei hier das Thema: „Schmerz im soziokulturellen Zusammenhang“ erwähnt.

## Begegnung mit anderen Kulturen

Bei all den Problemen, die Pflegenden mit Migranten erleben, sehen sie auch den Umgang mit anderen Kulturen als Bereicherung. Da sei die Ausübung der Religion, die dem Patienten u. a. Gelassenheit schenke, der andere Umgang mit Werten und Jenseitsvorstellungen, der enge Familienzusammenhalt auch im Hinblick auf die häusliche

Versorgung, offene Gespräche mit Angehörigen, die Erfahrung des Zusammenhalts und der Wertschätzung in den Gemeinden, die häufig große Freundlichkeit, der andere Umgang mit Sterben, Tod und Trauern, die Einbeziehung in fremde Trauerrituale, den durch Traditionen vorgegebenen klaren Handlungsablauf nach dem Tod und die Selbstverständlichkeit der Verantwortung vieler Menschen (auch Nicht-Verwandter) für die Sorge um den Erkrankten.

*Hier finden Sie die [Studie](#) und den [Forschungsbericht](#). Die Broschüre „Hospizkultur und Palliativversorgung“ kann [hier](#) heruntergeladen werden.*

## Europa

# Sozialpolitische Zielsetzungen der lettischen EU-Ratspräsidentschaft

In halbjährigem Abstand wechselt die Ratspräsidentschaft zwischen den EU-Mitgliedsländern. Aufgabe der Präsidentschaft ist die Organisation der Tagungen des Rates, seine Repräsentation bei Drittstaaten und internationalen Organisationen und insbesondere die Ausarbeitung von Kompromissvorschlägen zwischen den EU-Mitgliedstaaten bzw. zwischen ihnen und dem Europäischen Parlament. Da sechs Monate für diese Aufgaben oftmals nicht ausreichen, schließen sich seit 2007 jeweils drei Präsidentschaften zu sogenannten „Trio-Präsidentschaften“ zusammen und einigen sich auf ähnliche Prioritäten.

Für die erste Jahreshälfte 2015 hat Lettland die Ratspräsidentschaft von Italien übernommen. Somit führt die Regierung in Riga die von Italien begonnene Trio-Präsidentschaft bis zum 30. Juni 2015 fort, bevor Luxemburg diese in der zweiten Jahreshälfte 2015 abschließen wird. Lettland hat sich generell drei Schwerpunkte gesetzt: Wettbewerb als Grundlage für Wachstum und Verbesserung der Lebensqualität und sozialer Kohäsion, digitale Medien und deren Nutzen für die weitere Entwicklung der EU sowie die Stärkung der Rolle der EU auf globaler Ebene. Somit wird zwar kein Schwerpunkt auf originär sozialpolitische Themen gesetzt, jedoch benennt die neue Präsidentschaft in ihrem Arbeitsprogramm für die kommenden sechs Monate konkrete Vorhaben in zehn Politikbereichen, worunter auch sozialpolitische Themen zu finden sind.

## Allgemeine Angelegenheiten

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, möchte die lettische Regierung für die effiziente Ausführung des „Europäischen Semesters“ sorgen, welches die frühzeitige Überprüfung der nationalen Haushalts- und Reformentwürfe ermöglicht. Die Abstimmung der Politiken sei wichtig für das Erreichen der Ziele des Wirtschaftswachstumsprogramms „Europa 2020“, für die Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise, die Schaffung von Arbeitsplätzen und für die Wahrung von Grundrechten. In diesem Kontext hebt das Programm auch die Bedeutung der Kohäsionspolitik, also der regionalen und sozialen Zusammenarbeit zur Verringerung der sozialen und wirtschaftlichen Ungleichheiten, hervor. Als konkrete Vorhaben benennt das Programm die Weiterführungen der Verhandlungen mit den USA um das transatlantische Handels- und Investitionsabkommen (TTIP) mit dem Ziel, diese bis Ende des Jahres abzuschließen. Außerdem möchte die lettische Präsidentschaft den Prozess des Beitritts der EU zur Europäischen Menschenrechtskonvention weiterführen.

## Beschäftigung und Sozialpolitik

Die Ausführungen über Beschäftigungs- und Sozialpolitik beginnen mit dem Satz „Inklusives Wachstum muss jedem gestatten, Arbeit, Bildung oder Ausbildung anzunehmen, sodass jeder die gleiche Möglichkeit hat, von effizienten und effektiven Sozialschutzsystemen zu profitieren“.

Dabei sollen insbesondere der Arbeitsqualität, der Langzeitarbeitslosigkeit, der Beschäftigungssituation von Menschen mit Behinderungen sowie gesünderen Lebensstilen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden von der lettischen Regierung thematisiert.

Ein weiteres wichtiges Thema der Beschäftigungspolitik ist das Prinzip der Gleichbehandlung. Für die Gleichbehandlung von Menschen mit Behinderungen gelte dies sowohl in medizinischer als auch in sozialer Hinsicht. Hierzu wird es im Mai eine hochrangige Konferenz in Riga mit Schwerpunkt auf der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsmarkt sowie auf Kinder mit Behinderungen geben. In Bezug auf die Gleichbehandlung von Männern und Frauen ist laut der lettischen Präsidentschaft die Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt nicht nur für die Geschlechtergleichstellung wichtig, sondern zudem essenziell, um den Herausforderungen einer älter werdenden Gesellschaft und der Altersarmut zu begegnen.

Zu den weiteren konkreten Vorhaben der lettischen Regierung im beschäftigungs- und sozialpolitischen Bereich gehören vertiefte Verhandlungen mit dem EU-Parlament über eine Plattform gegen nichtangemeldete Arbeit sowie Verhandlungen über eine Verordnung zu dem europäischen Job-Netzwerk EURES, eine Veranstaltung im Mai zum System zur gegenseitigen Information über die soziale Sicherheit (MISSOC)

und eine weitere Konferenz in Riga zu sozialer Pflege und „Deinstitutionalisierung“.

## Bildung und Jugend

Auch im Bildungs- und Jugendbereich möchte sich Lettland für eine verstärkte Ausbildungskooperation zwischen den Mitgliedsstaaten, den Beitrittskandidaten, den Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) und den Sozialpartnern einsetzen. Die Letten nehmen zur Kenntnis, dass das Vorschul- und Grundschulalter von Kindern besondere Bedeutung für die persönliche und intellektuelle Entwicklung hat. Daher möchte die lettische Regierung während ihrer Ratspräsidentschaft neben der verstärkten Zusammenarbeit bei der Ausbildung auch die Rolle von frühkindlicher Bildung und Grundschulbildung in Bezug auf die Förderung von Kreativität, Innovation und Digitalfertigkeiten thematisieren.

Weiterhin wird in dem Programm auf die Umsetzung des EU-Arbeitsplans für Jugend 2014-2015 hingewiesen. Hier sollte der Schwerpunkt auf die Entwicklung und die Rolle des sektorübergreifenden Ansatzes in politischen Prozessen, insbesondere in Bezug auf die sozioökonomischen Schwierigkeiten von Jugendlichen gelegt werden. Die ersten Ergebnisse der Jugendgarantie und der verstärkten Zusammenarbeit der öffentlichen Beschäftigungsdienstleister werden während den sechs Monaten der lettischen Präsidentschaft erwartet. Außerdem wird Lettland, um die Kooperation mit östlichen Partnerländern zu fördern, das zweite

Forum für östliche Partnerschaft ausrichten.

## Migration und Asyl

Im Kontext von juristischen und inneren Angelegenheiten macht das lettische Programm einige Aussagen über den Ansatz, mit welchem die Präsidentschaft das Thema „Migration“ behandeln möchte. Im Sinne ihres Schwerpunkts der verbesserten Wettbewerbsfähigkeit sollen in den kommenden sechs Monaten Fortschritte bei der Optimierung der wirtschaftlichen Vorteile durch legale Migration erzielt werden. Gleichzeitig müssten Hilfsbedürftige geschützt und irreguläre Migration durch verstärkte Grenzkontrollen an den EU-Außengrenzen kontrolliert werden. Dabei soll die EU „geführt vom Solidaritätsprinzip“ handeln. Konkrete Fortschritte möchte die Ratspräsidentschaft bei den Verhandlungen um einen Gesetzesentwurf für Forscher, Studenten und andere Drittstaatsangehörige erzielen. Außerdem soll das „Dubliner Übereinkommen“, welches die Bestimmungen für an EU-Staaten gestellte Asylanträge festlegt, in Bezug auf unbegleitete Minderjährige überarbeitet werden.

*Weitere Informationen finden Sie auf der offiziellen Website der lettischen Ratspräsidentschaft. Das Arbeitsprogramm im englischen Original gibt es [hier](#).*

## Management

# Wirtschaft und Staatsdienst – seltener Seitenwechsel

Wie oft wechseln Spitzenkräfte aus Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst auf die jeweils andere Seite? In welchem Maß tauschen sich Führungskräfte beider Sektoren im Geschäftsalltag aus, wie gut sind sie über Arbeitsweise, Leistungsfähigkeit und Führungsziele ihres Gegenübers informiert? Eine vergleichende Befragung von Führungskräften in öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft in Deutschland wartet mit ernüchternden Ergebnissen auf: Karrieremobilität und wechselseitige Kommunikation seien gering, der Nutzen des Kontakts mit der Gegenseite werde jeweils unterschiedlich eingeschätzt.

Dabei können Wirtschaft und öffentlicher Dienst erheblich voneinander lernen – Zusammenarbeit und Verständnis für unterschiedliche Funktionsweisen werden immer wichtiger. Kosten, Komplexität und Regelungsdichte maßgeblicher Projekte nehmen zu, ebenso die Erwartungen der Öffentlichkeit an Nachhaltigkeit und Transparenz. Hinzu kommt: Arbeitgeber des privaten und öffentlichen Sektors konkurrieren gleichermaßen um die Führungskräfte von morgen.

### Zwei Seiten, zwei Welten

Wie es um den Austausch beider Bereiche bestellt ist, hat eine Kurzstudie der „Hertie School of Governance“ in Zusammenarbeit mit der Managementberatung „Egon Zehnder“ unter Leitung von Gerhard Hammerschmid untersucht.

Die Studie basiert auf zwei Befragungen von Führungskräften aus Bund und Ländern sowie einer Führungskräftebefragung in der Privatwirtschaft. Die zentralen Ergebnisse lauten zusammengefasst:

**Geringe Karrieremobilität:** Weniger als zehn Prozent der Befragten hätten mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im jeweils anderen Sektor. Die Karrieremobilität von Spitzenkräften der Privatwirtschaft liege über der von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung.

**Wenig Kontakt:** Staatliche Funktionsträger bildeten die vorletzte Gruppe, mit der Privatunternehmen im Geschäftsalltag in Kontakt treten; umgekehrt werde die Privatwirtschaft von der Verwaltung als fünftletzter Ansprechpartner genannt (von zehn).

**Ungleiche Erfahrungen miteinander:** Haben sie miteinander Kontakt, berichtet die Privatwirtschaft von besseren Erfahrungen mit der Verwaltung als umgekehrt, fand die Studie heraus.

**Hohe Übereinstimmung:** Beim beruflichen Selbstverständnis und der Motivation zeigen Führungskräfte beider Sektoren eine hohe Übereinstimmung: „Herausfordernde und interessante Tätigkeit“ sowie „selbstständiges Arbeiten“ stufen Befragte beider Gruppen als sehr wichtig ein.

**Unterschiedliche Führungsziele:** Deutlich wird allerdings der Unterschied bei der Priorisierung von Führungszielen: Bei Befragten aus der Privatwirtschaft liegen „Kundenbedürfnisse“ und „Rentabilität/Wirtschaftlichkeit“ vorne, bei der Verwaltung „Ausrichtung auf Langfristigkeit“ sowie „Förderung einer Kultur der Teilhabe“.

**Ähnliche Einstellungen gegenüber staatlichem Handeln:** Beide Seiten sind sich hinsichtlich der Leitmotive staatlichen Handelns einig, ermittelte die Hertie-Studie: Ergebnisorientierung vor Regelbefolgung, Finanzierung durch Nutzergebühren statt durch Steuern – darin stimmen Spitzenkräfte beider Sektoren überein.

**Wo sich die Geister scheiden:** Verwaltungsvertreter favorisieren Gerechtigkeit vor Effizienz als Priorität staatlichen Handelns. Vertreter der Privatwirtschaft setzen hingegen weitaus häufiger auf den Markt als Leistungserbringer, als dies Befragte aus der Verwaltung tun.

**Reformbedarf:** Beide Seiten bejahen die Notwendigkeit von Reformen der öffentlichen Verwaltung. Bei den Befragten dieses Sektors ist die Einsicht allerdings weniger stark ausgeprägt, ergab die Erhebung.

Die Studie lässt es mit dieser intersektoralen Bestandsaufnahme zu Mobilität, Kommunikation und Motivation bewenden.

Große Übereinstimmungen der Führungskräfte in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung liegen demnach bei der beruflichen Motivation vor. Ansonsten aber wird deutlich, dass beide Sektoren hierzulande kaum zusammen arbeiten.

## Handlungsbedarf des öffentlichen Dienstes

Ergänzende Äußerungen Hammerschmids konkretisieren den Handlungsbedarf für die öffentliche Verwaltung: „Nahezu alle zentralen politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen (Infrastrukturausbau, Energiewende, Finanzkrise, digitale Agenda, Datenschutz, regionale Wettbewerbsfähigkeit) sind nicht mehr alleine vom Staat zu lösen, sondern verlangen gemeinschaftliche Lösungen aller Sektoren. Und dafür ist ein besseres Verständnis der jeweils anderen Sektorlogik besonders wichtig. Außerdem lassen sich Wissen und Expertise viel schneller und effektiver über neue Mitarbeiter aneignen“, sagt Studienleiter Hammerschmid.

Mit Blick auf die Abschottung des öffentlichen Dienstes konstatiert der Wissenschaftler „eindeutig negative Auswirkungen staatlicher Handlungsfähigkeit, vor allem staatlicher Innovationsfähigkeit.“ Abschottung wirke sich negativ auf Motivation und Leistungsbereitschaft aus, die Anpassungsbereitschaft des öffentlichen Dienstes an gesellschaftliche Entwicklungen leide.

## Wichtig: Karrierevorbilder

Was tun? Guter Rat ist nicht teuer, stattdessen mangelt es an tatkräftigen Reformen. Dringlich wäre die Änderung des öffentlichen Dienstrechts, das in seiner bestehenden Form den intersektoralen Austausch stark verhindert, findet Hammerschmid. Dabei sollte auch die Wahrung von Rentenansprüchen beim Seitenwechsel Beachtung finden. Fragen des intersektoralen Austauschs müssten Gegenstand von Aus- und Weiterbildung werden. „Vor allem in der berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildung gibt es eine starke Differenzierung und nur wenig gemeinsame sektorenübergreifende Formate.“

Notwendig wäre auch eine bessere Kommunikation, „wie spannend, interessant und gesellschaftlich relevant“ Karrieren im öffentlichen Dienst sein können, findet Hammerschmid: „Wir brauchen Karrierevorbilder nicht nur aus der Privatwirtschaft, sondern auch aus dem öffentlichen Dienst!“

*Eine Zusammenfassung der Studienergebnisse „Wettbewerb und Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven“ findet sich hier.*

## Non-Profit Management

# „Mehr Wert als man denkt“: Zur Sozialbilanz von Werkstätten für behinderte Menschen

Sie schmirgeln, bohren, fräsen und hobeln: 19 junge Erwachsene fertigen in einer Kölner Werkstatt für geistig behinderte Menschen täglich Möbel, Regale und Spielzeug. Sie arbeiten zusammen mit einem nichtbehinderten Azubi, betreut von einer Schreinerin und einem Schreinermeister. 400 geistig behinderte Mitarbeiter sind in der Werkstatt der Sozial-Betriebe Köln (SBK) in dem Kölner Vorort Poll tätig. Sie sind erwachsen, ihren Fähigkeiten entsprechend ausgebildet und haben ein geregeltes Arbeitsleben. Ihre Aufgaben sind erstaunlich vielfältig: Sie arbeiten in der Druckerei, pflegen Gärten und Parkanlagen, versorgen Mitarbeiter in zwei modern ausgestatteten Werkkantinen mit Frühstück und Mittagessen, scannen und verpacken für Großkunden der Auto- und Pharmaindustrie.

Die Kölner SBK-Werkstatt ist eine von 700 Behindertenwerkstätten in Deutschland, die über 300.000 Frauen und Männer mit Handicap beschäftigen und von 70.000 Fachkräften betreut werden. Bereits in den frühen sechziger Jahren wurden bundesweit Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) geschaffen. Die gemeinnützigen Einrichtungen wurden von Anfang an aus öffentlichen Geldern finanziert. Sie sind somit keine Erwerbsbetriebe sondern soziale Unternehmen. Genau deshalb wird die Arbeit von Behinderten häufig als pseudosoziales Getue herabgewürdigt. Oder als sinnlose Beschäftigungsmaßnahme inklusive Mitleidbonus deklariert, die den Steuerzahler nur viel Geld kostet.

### Werkstätten sind wichtiger Wirtschaftsfaktor

Dabei ist die Arbeit der behinderten Menschen längst mehr Wert als man denkt: Produkte wie Holzbänke, gedruckte Flyer oder Dienstleistungen wie Catering sind ein wichtiger Teil des Wirtschaftskreislaufes und keineswegs nur ein soziales Zuschussprogramm. Ganz im Gegenteil. Erstmals belegen repräsentative Ergebnisse einer bisher einmaligen Studie dieser Art: Behindertenwerkstätten sind nicht nur ein wichtiger Wirtschaftsfaktor sondern sie tragen entscheidend zum Wohl der Volkswirtschaft bei. Behinderte Menschen holen Aufträge in die Region, schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern und Sozialabgaben – und erwirtschaften hochgerechnet rund 8 Milliarden Euro Gesamtumsatz. Das ist beachtlich und mit dem Umsatz der renommierten dm-Drogeriekette im Jahr 2013 vergleichbar.

Erstmals hat sich eine Branche aus der Sozialwirtschaft getraut, für eine umfangreiche Studie Transparenz zuzulassen. „Unterm Strich steht ein deutliches Plus für die Gesellschaft“, bilanziert Bernd Halfar. Der Professor von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) und das Nürnberger Forschungsinstitut xit haben gemeinsam 26 Behindertenwerkstätten bundesweit untersucht. Stichprobenartig wurden evangelische Stiftungen, Lebenshilfe-Werkstätten oder Caritasvereine ausgewählt, um die Vielfalt der Werkstättenlandschaft abzubilden. Untersucht

wurden die Behindertenwerkstätten nach einer Variante einer in der Wirtschaft gängigen Methode, die sich „Social Return on Investment“ (SROI) nennt. Gemeint ist auf Deutsch die Sozialrendite. Mit der SROI-Methode kann herausgefunden werden, was schwer messbare Investitionen in soziale Projekte und deren Dienstleistungen bewirken – in Form von Geld oder ideellen Werten.

### Eine Vorreiterrolle

Ein wichtiges Fazit der Studie: „Behindertenwerkstätten haben die Herausforderung als Sozialunternehmen angenommen“, beobachtet Bernd Halfar. „Damit nehmen sie in der wissenschaftlichen Betrachtung sozialer Unternehmen eine Vorreiterrolle ein. Sie sind Teil einer Bewegung von Organisationen, die eine Entwicklung zum Wirkungsdenken vorantreiben.“ Mit dem seltsamen Begriff „Wirkungsdenken“ ist gemeint: „Werkstätten erzeugen positive soziale Wirkungen – sowohl direkt für die Menschen mit Behinderung als auch darüber hinaus für das Umfeld und die Wirtschaftsregion“, weiß Dr. Jochen Walter. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG WfbM) hat die SROI-Studie für seinen gemeinnützigen Verein in Auftrag gegeben. Er ist überzeugt, „Steuermittel sind gut in Behindertenwerkstätten investiert, da sie sozial und wirtschaftlich Mehrwerte schaffen“.

Anders ausgedrückt: „Werkstätten sind wertschöpfende Unternehmen, in die es sich lohnt, zu investieren.“ Das von der Gesellschaft eingebrachte Kapital fließt auf vielfältige Art und Weise wieder zurück. „Werkstätten sind ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in ihren Regionen und haben einen hohen volkswirtschaftlichen Nutzen“, so Jochen Walter.

## Wertschöpfung von 108 Euro

Die konkreten Zahlen belegen: 100 Euro Steuermittel, die als Sozialausgabe in gemeinnützige Behindertenwerkstätten investiert werden, erzeugen eine Wertschöpfung von 108 Euro. Hochgerechnet verhelfen die Werkstätten der öffentlichen Hand zu etwa 6 Milliarden Euro Einnahmen pro Jahr. Denen stehen 5,6 Milliarden Euro an Investitionen in Form von Rehabilitationskosten, Erstattungen und Fördermitteln gegenüber. Hinter solchen nüchternen Zahlen steckt im Detail: Die Werkstätten zahlen Mehrwertsteuer, die behinderten Mitarbeiter zahlen Lohnsteuer und sind seit 1975 sogar rentenversichert. Sie stellen immer mehr eigene Produkte her wie Möbel für Kindergärten oder bauen Obst und Gemüse an, das sie selbst vermarkten. Das bringt Absatz.

Den Werkstätten kommt zudem das große Verdienst zu, viele behinderte Menschen vor der Arbeitslosigkeit zu bewahren, die fast doppelt so hoch liegt wie bei nicht-behinderten Menschen. Etwa 300.000 Frauen und Männer sind laut der WfbM-Arbeitsgemeinschaft geistig behindert. Die Kosten für deren personalintensive Betreuung liegen bei durchschnittlich 10.400 Euro pro Person, wenn sie zu Hause blieben anstatt einer geregelten Arbeit in den Werkstätten nachzugehen. Zum Vergleich: Ein Werkstattplatz kostet die öffentliche Hand – Steuern und Beiträge abgezogen – im Schnitt rund 10.000 Euro pro Jahr. „Sozialausgaben der öffentlichen Hand sind somit keine versenkten Mittel, sondern Investitionen“, sagte Bernd Halfar der FAZ (24.10.2014). Kluge Investitionen, möchte man hinzufügen.

## Fazit

Die SROI-Studie räumt mit dem Vorurteil auf, behinderte Menschen kosteten den Staat nur Geld und trügen nichts zum Wohl der Volkswirtschaft bei. Und sie leistet einen wichtigen Beitrag zur Inklusionsdebatte: „Behinderte Menschen ganzheitlich in die Gesellschaft einzugliedern, wozu neben

der Arbeit auch die Therapie, die Pflege, die Ausbildung und die Qualifizierung gehört. Um diese Aufgaben kommt niemand herum“, schreibt die FAZ (24.10.2014).

In den letzten Jahren sind an vielen Orten sogenannte Integrationsunternehmen gegründet worden. Meist Hotels, Gastronomie- oder Landschaftsbauunternehmen, die wie reguläre Firmen auch wirtschaftlich geführt werden müssen. Hier arbeiten behinderte und nicht behinderte Menschen zusammen. Jeder bringt ein, was er gut kann. „Das kann ein wichtiger Beitrag zur Debatte um Inklusion sein: die Gemeinschaft aller Menschen mit und ohne Behinderung; in der Schule; am Arbeitsplatz, im Wohnviertel und in der Freizeit“, so die FAZ (24.10.2014).

*Weitere Informationen zur Studie „Mehr Wert als man denkt“ der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zur Sozialbilanz von Werkstätten für behinderte Menschen finden Sie [hier](#).*

*Der Artikel „Behinderte tun etwas für die Wirtschaft“ in der FAZ vom 24.10.2014 kann gegen Gebühr von 1,00 Euro im [FAZ-Archiv](#) abgerufen werden.*

## Materialien

# Peter M. Endres/Gerald Hüther: Lernlust. Worauf es im Leben wirklich ankommt

Hamburg: Murmann, 2014, 200 S., 19,99 Euro, ISBN:  
978-3-86774-290-0

„Auf was kommt es heute in Schule, Universität und Arbeitswelt wirklich an?“ Der Hirnforscher Gerald Hüther und der Topmanager Peter M. Endres haben monatelang über diese Frage diskutiert. Auf gemeinsamen Wanderungen, auf einer Berghütte und bei zahlreichen Begegnungen haben sie aus ihrer jeweiligen Sicht Zukunftsvisionen für die Bildung entwickelt und erörtert. Herausgekommen ist ein Buch, in dem dieser Dialog dokumentiert und auf acht zentrale Erkenntnisse zugespitzt ist.

Diesen acht Erkenntnissen ist jeweils ein Kapitel gewidmet, das stets gleichermaßen aufgebaut ist: Jedes beginnt mit einem Problemaufriss mit aktuellen Erkenntnissen aus Hirnforschung und Arbeitswelt („Was wir wissen“), dokumentiert den Dialog zwischen Endres und Hüther in direkter Rede („Darüber müssen wir reden“) und fasst die Kernthesen der beiden Gesprächspartner aus ihrer jeweiligen Sicht zusammen („Was wir behaupten“). Abschließend stellen die Autoren jedes Mal ein beispielhaftes Förderprojekt aus der Bildungspraxis vor. Das Vorwort wurde von Peter M. Endres verfasst, das Nachwort von Gerald Hüther.

### Lernlust statt Schulfrust

Schon zu Beginn der Einleitung machen die Autoren deutlich, dass der Begriff „Bildung“ im Deutschen nur unzureichend wiedergebe, was sie unter Bildung im besten Sinne verstehen. Hierzulande stehe „Bildung“ in erster Linie für „Ausbildung, Schulung und Training“, also eher für passive Verhaltensweisen. Zutreffender sei das englische Wort „education“, das „einladen, ermutigen, inspirieren, sich selbst zu bilden“ meine und damit einen modernen und proaktiven Bildungsbegriff ausdrücke.

Es gehe beim Thema Bildung heute vor allem „um die Entfaltung der in jedem Menschen angelegten Talente und Begabungen“. Zu sehr seien aber Schulen und Hochschulen darauf ausgerichtet, junge Menschen mit Wissen „vollzustopfen“ und möglichst schnell durch den Bildungsapparat zu schleusen. Schüler und Studenten würden auf diese Weise nur unzureichend auf die Realitäten in der Arbeitswelt vorbereitet. Denn in Zeiten, wo Wissen nicht mehr exklusiv, sondern jederzeit im Internet verfügbar ist, komme es „mehr darauf an, was man kann – und nicht mehr so sehr auf das, was man weiß“. Und was man kann, entwickle sich nur durch prägende Erlebnisse, also durch eigene Erfahrungen und Erkenntnisse und durch selbstbestimmtes Lernen.

Von den acht „Erkenntnissen“ der Autoren sei hier beispielhaft die vierte herausgegriffen:

### Angepasstheit ist gut. Eigensinn und Beharrlichkeit sind besser!

„Was zeichnet Menschen aus, die ein herausragendes Lebenswerk geschaffen haben?“, fragen sich die Autoren zu Beginn des vierten Kapitels. Schnell wird deutlich, dass nicht unbedingt gute Schulnoten oder Hochschulabschlüsse die Grundlage für den Erfolg im Beruf bilden, sondern oft eine bestimmte innere Einstellung den Ausschlag gibt. Meist sind es Menschen, die wissen, was sie wollen, die ihre Ideen eigenständig entwickeln und ihre Ziele beharrlich verfolgen, die schließlich erfolgreich sind. Sie tüfteln so lange an einem Problem, bis sie die Lösung gefunden haben. Sie denken selbst und lassen sich nicht beirren, ohne jedoch stur zu sein. Und sie bleiben dran, wenn sie auf Widerstände stoßen.

Solche Eigenschaften sind Kindern bereits angeboren:

Sie lernen laufen, indem sie beharrlich immer wieder üben, bis sie auf eigenen Beinen stehen. Auch wenn sie Fahrrad fahren lernen, versuchen sie es weiter, bis sie es können – einfach, weil sie es können wollen. Wie die Autoren bedauernd feststellen, ende diese Art zu lernen jedoch spätestens in der Schule. Dort werde den Kindern beigebracht, den Stoff zu lernen, der für sie im Unterricht bestimmt ist. Was die Kinder selbst lernen wollen, spiele keine Rolle mehr, und „diejenigen, die weiter beharrlich versuchen, ihre eigenen Idee zu verwirklichen [...],

werden meist zu Außenseitern gemacht und als eigensinnige Störenfriede abgestempelt.“ Im folgenden Dialog unterhalten sich Hüther und Endres darüber, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Menschen Höchstleistungen vollbringen können. Für Endres kommt es in Unternehmen darauf an, dass die Führungskräfte das Arbeitsumfeld so gestalten, dass die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst optimal zur Entfaltung kommen. Die Vorgesetzten müssten darauf achten, dass die Teammitglieder die für sie passenden Aufgaben und den notwendigen Handlungsspielraum erhalten, dass das Arbeitsklima stimme und klare Rahmenbedingungen herrschten. Dann könne sich Eigensinn entfalten und die Leistungen stiegen an.

## Vom Konkurrenzkampf zur Potenzialentfaltung

Beim „Diversity Management“ gehe es gerade darum, „die unterschiedlichen Leistungen in ihrer Unterschiedlichkeit zu würdigen“, meint Hüther und ergänzt: Mitarbeiter mit besonders einfachen und unbeliebten Aufgaben müssten eigentlich die höchste Wertschätzung erfahren. Denn gerade bei den Jobs, die keiner haben wolle, sei es besonders wichtig, die Leistung der Kollegen, die sie ausüben, anzuerkennen. In regelmäßigen Frühstückstreffen mit jeweils sechs bis acht Mitarbeitern frage er immer, erzählt Enders, was der wichtigste Faktor sei, um „morgens mit Freude zur Arbeit zu kommen“. Jedes Mal erhalte er die gleiche Antwort: das Team und der direkte Vorgesetzte. Es komme also darauf an, in Unternehmen „Rahmenbedingungen für intrinsische Motivation“ zu schaffen. Und Hüther ergänzt: Es stelle sich „nicht die Frage nach mehr Leistung, sondern nach mehr Freude“. Die Leistung ergebe sich dann von selbst.

Im Verlauf des Gesprächs kommen die Autoren auf das Thema Schule zu sprechen. Auch dort sei die Leistung stark davon abhängig, ob der Lehrer begeistern könne. An einigen Schulen würden Lehrkräfte sich bereits als „Potenzialentfaltungsscoach“ verstehen. Ihnen gelinge es, Schüler für ein bestimmtes Thema zu faszinieren und ein leistungsorientiertes Team zu bilden,

in dem die Schüler sich den Lehrstoff selbst erarbeiteten. So würde weitaus mehr gelernt als im Frontalunterricht. Nicht jeder Lehrer schaffe es jedoch, seine Rolle als Wissensvermittler neu zu definieren und ein Selbstverständnis als „Coach“ zu entwickeln.

Ob Lehrer oder Führungskräfte, für beide gelte: Wer mit seinem Team gute Leistungen erzielen möchte, muss Handlungsspielräume zulassen, neugierig sein sowie „unterstützen, befähigen und inspirieren“. Interner Konkurrenzkampf und das Streben nach kurzfristigen Erfolgen seien der Potenzialentfaltung abträglich.

Im Anschluss an das Gespräch zählen die beiden Autoren unter der Überschrift „Was wir behaupten“ ihre zentralen Thesen noch einmal auf. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Projektbeispiel aus der Bildungspraxis: Die Initiative „Teach First“ vermittelt herausragende Hochschulabsolventen an Schulen in sozialen Brennpunkten, wo sie zwei Jahre lang benachteiligte Kinder individuell fördern, den Unterricht mitgestalten und besondere Projekte durchführen, die sonst nicht möglich wären. Auf diese Weise versuchen sie, die Schüler zu Eigensinn und Beharrlichkeit zu ermutigen.

## Fazit

Trotz ihrer unterschiedlichen Hintergründe kommen Hütter und Endres auf einen wichtigen gemeinsamen Nenner: Beide sind davon überzeugt, dass jeder Mensch etwas ganz besonders gut kann. Die Entdeckung und Förderung dieses Potenzials entscheidet über Erfolg und Zufriedenheit. Das Buch ist eine kurzweilige und inspirierende Lektüre für all diejenigen, die sich um die Zukunft der Bildung und der Arbeitswelt Gedanken machen.

*Peter M. Endres war von 2003 bis 2013 Vorstandsvorsitzender der heutigen ERGO Direkt Versicherungen und zuvor Direktor des Direktvertriebs und Vorstandsmitglied bei den KarstadtQuelle Versicherungen.*

*Gerald Hütter ist Neurobiologe an der Universität Göttingen und Autor verschiedener wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Publikationen. Er ist Gründer und Mitinitiator von „Schule im Aufbruch“, „Bildungsstifter“ und anderen Initiativen. Sein neues Buch „Etwas mehr Hirn, bitte“ erscheint im März diesen Jahres.*

## 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) (Arbeitsmarkt,  
Management)

Nurcan Karapolat, [n.karapolat@sozialbank.de](mailto:n.karapolat@sozialbank.de) (Migration)

René Knöpfel, [knoepfel@nikros.de](mailto:knoepfel@nikros.de) (Migration)

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

Maike Mackerodt, [info@mackerodt.de](mailto:info@mackerodt.de) (Non-Profit-Management)

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

ISSN: 1869-7631 Erscheinungsweise: monatlich