



---

# 03.14

## Editorial

---

### Gesundheit

Branchendialog zwischen der Gesundheits- und der Kreativwirtschaft  
Regelmäßiges Videospiele lässt die grauen Zellen wachsen

---

### Bildung

Lernen 2.0

---

### Demografie

Reurbanisierung in Deutschland – Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung bis 2030

---

### Arbeitsmarkt

Der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel

---

### Gesellschaft

Wie „relativ“ ist Kinderarmut?

---

### Europa

Armut in Europa – Jahresbericht zu den Beschäftigungs- und sozialen Entwicklungen  
Die Krise und ihre Folgen für Wohlfahrtsstaaten und Soziale Dienste in Europa

---

### Materialien

Axel Gloger: Über\_Morgen. Was Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht

---

### Impressum

---

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Pflege weitet sich die Personalsuche deutscher Altenhilfeeinrichtungen bis nach China aus. Bereits heute fehlen in Deutschland 30.000 ausgebildete Pflegefachkräfte. Bis 2030 benötigt der Sektor nach einer Studie des RWI weitere 175.000 Pflegefachkräfte, sollte die Fachkraftquote bei 50 Prozent bleiben.

„Das ist vor allem in Ballungsgebieten kaum noch zu schaffen“, sagt Thomas Greiner, Präsident des Arbeitgeberverbandes Pflege (AGVP). Der Zusammenschluss der größten privaten Pflegeunternehmen in Deutschland hat daher zusammen mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der chinesischen Arbeitsverwaltung ein Pilotprojekt ins Leben gerufen: Bis Ende 2014 werden 150 hochqualifizierte chinesische Pflegefachkräfte nach Deutschland kommen und in stationären Pflegeeinrichtungen des AGVP arbeiten.

Zhihong Qin und vier weitere Frauen im Alter zwischen 25 und 33 Jahren sind die ersten chinesischen Pflegefachkräfte, die im Januar im Curanum-Seniorenpflegezentrum „Am Wasserpark“ in Frankfurt ihre Arbeit aufgenommen haben. Die Chinesinnen verfügen über einen erstklassigen Bachelor-Abschluss im Pflegebereich, ein einjähriges Pflegepraktikum und deutsche Sprachkenntnisse, die dem B-1 Level des Goethe-Instituts entsprechen. Außerdem sprechen sie fließend Englisch. Trotz der hohen Qualifikation werden sie zunächst als Pflegehelferinnen arbeiten, bis ihre Abschlüsse anerkannt sind und sie als Fachkräfte eingesetzt werden dürfen.

Dass die Hochschulabsolventinnen in Deutschland auch die Grundpflege der Patienten übernehmen und sie jeden Tag waschen sollen, hatten sie nicht unbedingt erwartet. „Das haben in China Helferinnen gemacht“, berichtete Zhihong Qin im Gespräch mit der „Ärzte Zeitung“ vom 23.01.2014. Sie hofft, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis alle Zeugnisse anerkannt sind und sie höherqualifizierte Aufgaben wahrnehmen kann. „Wir werden sie angemessen und marktüblich, analog zu ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen, vergüten“, erklärte die Personalleiterin der Curanum AG, Elke Bachmann-Görl. „Aber wir brauchen auch Indianer, die am Bett arbeiten können“.

Obwohl das Pilotprojekt gerade erst beginnt, erscheint fraglich, wie lange chinesische Fachkräfte noch nach Deutschland kommen möchten. Schon bald werden die Pflegefachkräfte auch in China gebraucht. Wie die deutsche Außenhandelsagentur „Germany Trade & Invest“ (gtai) berichtet, entwickelt sich das chinesische Gesundheitswesen kontinuierlich weiter. Zudem steigt die Nachfrage nach Pflegeleistungen. „Megatrends wie steigende Einkommen, Überalterung der Gesellschaft und Integration der ländlichen Bevölkerung in das staatliche Versorgungssystem treiben des Ausbau des Sektors voran“, schreibt der gtai-Korrespondent in China, Bernd Schaaf. Gerade Gesundheitsdienste für ältere Menschen bergen ein „riesiges Potenzial“.

Auch für ausländische Investitionen im Gesundheitssektor in China wachsen der Bedarf und die Möglichkeiten. Mittlerweile könnten ausländische Investoren beispielsweise im Krankenhausbereich 100%ige Tochterfirmen gründen. Besonders mit qualitativ hochwertigen Angeboten in den östlichen Küstenstädten dürften sich wohlhabende Chinesen als Patienten gewinnen lassen. 2012 waren bei den chinesischen Behörden bereits 98 derartige Investitionsprojekte mit einem Gesamtvolumen von 940 Millionen US-Dollar registriert.

Vielleicht investieren deutsche Anbieter der Gesundheitswirtschaft oder der Altenhilfe bald in China? Das Ausbildungsniveau und die Motivation der Pflegekräfte erscheinen sehr vielversprechend.

Eine angenehme Lektüre wünscht Ihnen

Ihre Redaktion

*Mit Managementtrends aus China und weiteren Zukunftsthemen für Führungskräfte befasst sich auch das Buch „Über\_Morgen“ von Axel Gloger, das in den Materialien dieser Ausgabe der trend informationen vorgestellt wird.*

## Gesundheit

### Branchendialog zwischen der Gesundheits- und der Kreativwirtschaft

Was haben die Kreativwirtschaft und die Gesundheitswirtschaft gemeinsam? Auf den ersten Blick nicht viel, aber aus Sicht der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen eine ganze Menge. Beide Branchen sind sogenannte Leitmärkte in NRW, also Wirtschaftszweige, in denen die nordrhein-westfälische Wirtschaft besonders stark ist und die in den nächsten Jahren weiter wachsen werden. Gleichzeitig steht insbesondere das Gesundheitswesen vor großen Herausforderungen und kann möglicherweise von Inspirationen aus der Kreativwirtschaft profitieren.

Diese beiden nordrhein-westfälischen Leitmärkte zu einem „Branchendialog“ zusammenzubringen, um mögliche Synergien durch Kooperationen auszuloten, war das Ziel des Kongresses „Creative.Health“, der am 23. Januar 2014 mit rund 220 Teilnehmern in der Industrie- und Handelskammer Köln stattgefunden hat. Initiator und Veranstalter der Tagung war CREATIVE.NRW, das Cluster der Kultur- und Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Als Kooperationspartner beteiligten sich das Cluster Gesundheitswirtschaft Nordrhein-Westfalen, die Gesundheitsregion KölnBonn e.V., die IHK zu Köln, das Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen und die Stadt Köln.

Bei dem Kongress ging es darum, kreativwirtschaftliche Impulse für Prozesse und Strategien in der Gesundheitswirtschaft zu geben und aufzuzeigen, welche Potenziale die Kreativwirtschaft für Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft bietet.

#### Die schöne neue Welt der Selbstoptimierer

Zur Einführung in die Ideenwelt des Branchendialogs sprach Prof. Peter Wippermann, Gründer des Trendbüro und Professor für Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität der Künste in Essen. Er berichtete, dass nach Analysen der Werteforschung in Social-Media-Plattformen die Gesundheit heute den wichtigsten Wert darstelle. Gesundheit werde hier gleichgesetzt mit individueller Leistungsfähigkeit – also dynamisch, sportlich, trainiert und fit zu sein. Der Typus des „Selbstoptimierers“, der sich für gesunde Ernährung, Bewegung und die ständige Kontrolle seiner Körperfunktionen interessiere, verändere die Gesundheitsmärkte. Die Beschäftigung mit sich selbst habe zugenommen. Schon heute gebe es diverse Apps und IT-gestützte Dienste wie „Nike Fuelband“ oder „Jawbone“, mit denen man sich Stresslevel, Herzrhythmus, Blutzuckerspiegel oder Schlafphasen auf dem Smartphone anzeigen und auswerten lassen könne.

Der Körper wird zum zentralen Kapital des Einzelnen“, fasst Wippermann diesen Trend zusammen. Die „Selbstoptimierer“ fürchteten den Verlust der Selbständigkeit im Alter und täten alles, um möglichst lang jugendlich und gesund zu bleiben. Dieser Individualisierung könne die Gesundheitswirtschaft mit „Patient Empowerment“ begegnen, also der Befähigung der Patienten, Selbstverantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen, indem sie viel stärker in die Diagnose und Behandlungsmethoden einbezogen würden.

Da die „Digital Natives“, also diejenigen, die mit dem Internet und digitalen Technologien aufgewachsen sind, im Jahr 2017 erstmals die höchste Kaufkraft erreichen, werde die Nachfrage nach vielen interaktiven Produkten und Medien in den nächsten

Jahren weiter zunehmen. Hier sei noch viel Potenzial für die Gesundheitswirtschaft vorhanden, um diesen Trend in Kooperation mit der Kreativwirtschaft zu nutzen.

### **Der Rollator als Statussymbol**

Anschließend folgte ein Impulsvortrag von Stephan von Bandemer vom Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, der mögliche Synergien zwischen der Kreativ- und Gesundheitswirtschaft herausstellte. In Bezug auf PR und Marketing bestehe in einigen klassischen Bereichen des Gesundheitswesens wie z. B. bei Krankenhäusern oder Arztpraxen noch Nachholbedarf. Auch durch eine intelligente Architektur ließen sich insbesondere in Krankenhäusern Prozesse verbessern und angstfreie Räume gestalten, womit sich u. U. auch eine Kostensenkung erzielen lasse. Im Bereich des Designs bestünden diverse ungenutzte Möglichkeiten, die „Usability“ durch eine benutzerfreundliche Oberfläche von medizinischen Geräten zu verbessern. Wenn das Design stimme, dann werde auch „der Rollstuhl zum Statussymbol“, so von Bandemer – und in Zukunft möglicherweise sogar der Rollator.

Auch im Hinblick auf Filme und Videospiele biete das Gesundheitswesen gute Ansatzpunkte für Synergien. So eigneten sich Filme besonders gut zur Patientenedukation und für eLearning-Anwendungen. Auf diese Weise könne sich der Patient mit seiner Krankheit, der erforderlichen Behandlung und seinem eigenen Beitrag zur Genesung und Prävention vertraut machen. Auch die als „Serious Games“ bezeichneten Videospiele mit Lerncharakter eigneten sich gut, um beispielsweise Kindern und Jugendlichen die Angst vor einer Krankheit oder Therapie zu nehmen und sie zum Durchhalten und Mitmachen zu motivieren.

Insgesamt sei viel Potenzial für erfolgreiche Synergien zwischen der Kreativ- und der Gesundheitswirtschaft vorhanden, so von Bandemers Resümee. Voraussetzung sei allerdings, die Besonderheiten der Gesundheitswirtschaft richtig zu verstehen, da sie anders als andere Branchen funktioniere.

### **Erfolgsgeschichten an der Schnittstelle zwischen Kreativ- und Gesundheitswirtschaft**

Drei erfolgreiche Kooperationsprojekte zwischen beiden Branchen stellten sich im Anschluss vor. Eine Werbeagentur, die sich auf Gesundheit und Tourismus spezialisiert hat, berichtete vom Boom und Marktpotenzial des Gesundheitstourismus und wie sie Anbietern aus der Gesundheitsbranche wie z. B. Kurkliniken zu einem neuen Image und erfolgreichen Webauftritten verholfen hat.

Ein Industriedesigner und Designberater für Medizintechnik stellte einen Mobilitätsassistenten für ältere Menschen im urbanen Raum vor, der im Rahmen eines BMBF-Projekts entwickelt wurde. In einer Armbanduhr mit Sprachfunktion und Touchscreen befindet sich ein Navigationsgerät, das den Heimweg leiten und bei Bedarf einen Notruf auslösen kann.

Ein Arzt des Universitätsklinikums Bochum und Essen berichtete von seinen Erfahrungen aus einem eHealth-Projekt für chronisch Kranke, die ihren Lebensstil ändern müssen. Sie können ihren Therapie- und Medikationsplan über eine spezielle Anwendung auf ihrem Smartphone abrufen.

---

## Gesundheit und Medizin – ein Markt wie jeder andere?

Im folgenden Verlauf der Veranstaltung fanden drei Podiumsdiskussionen mit unterschiedlicher Besetzung statt, die sich drei verschiedenen Themen widmeten.

Im Panel zum Gesundheits- und Medizintourismus ging es um zahlungskräftige Patienten aus dem Ausland (vor allem aus Russland und den arabischen Staaten), die zunehmend nach Deutschland kommen, um sich hier behandeln zu lassen. Die Qualität der deutschen Medizin und Gesundheitsdienste sei international renommiert und das Preis-Leistungsverhältnis weltweit mehr als wettbewerbsfähig. Die Globalisierung habe längst auch im Gesundheitswesen Einzug gehalten und der Konkurrenzkampf nehme zu. Jährlich kämen bereits etwa 20.000 Patienten in nordrhein-westfälische Kliniken. „Noch einmal so viele lassen sich ambulant behandeln“, berichtete Heike Döll-König vom Tourismusverband NRW. Um diesen Markt weiter zu erschließen, fördert die Landesregierung den Medizin- und Gesundheitstourismus. Dennoch dürfe die medizinische Leistung nicht zum Produkt werden, das Kaufen von Gesundheit dürfe nicht im Vordergrund stehen.

### IT-Lösungen zur Gesundheitskontrolle

Die zweite Diskussionsrunde befasste sich mit der Zukunft der Versorgung im Hinblick auf eine immer älter werdende, räumlich getrennte Bevölkerung. Über die Rolle von Telemedizin, Ambient-Assisted-Living, Universal Home, Social Media und andere technikgestützte Dienstleistungen als Segen oder Fluch für ältere, hilfebedürftige Menschen wurde intensiv diskutiert. Alte Menschen würden zu ständig überwachten, aber dennoch einsamen „Passivsubjekten“, was dem Ideal vom „aktiven Altern“ diametral entgegenstehe. Auf der anderen Seite sei das Monitoring des Gesundheitszustandes für viele Ältere notwendig und die Technik ermögliche es ihnen, in ihrer eigenen Wohnung zu bleiben, statt in ein Heim zu ziehen.

Im dritten Panel ging es um den „Akteur Patient“ und intelligente Prävention. Mit soziotechnischen Diensten sei es heute für viele Patienten möglich, präventives Verhalten aktiv und individuell zu visualisieren. Apps, Spiele und andere Anwendungen mit Feedbacksystem förderten die Motivation und damit das mitunter mühsame Aufrechterhalten der gesunden Lebensweise. Einige Gesundheitsdienstleister hätten begriffen, dass sie auch von Präventionsangeboten profitieren könnten. In den USA habe es zur Kontrolle von Bluthochdruck bereits eine App auf Rezept gegeben. Die Verschreibung solcher IT-Dienste sei eine Zukunftsvision, vielleicht auch für Deutschland.

### Fazit

Im Abschlusspanel mit dem nordrhein-westfälischen Wirtschaftsminister Garrelt Duin kamen Vertreter aus Politik, Branchenverbänden und Wissenschaft zur Ergebnisrunde zusammen. Dass beide Branchen voneinander lernen und profitieren können, sei offenkundig. „Innovationen und Kreativität führen auch zu Kosteneinsparungen, z. B. im Krankenhaus“, sagte Ute Berg, Dezernentin für Wirtschaft und Liegenschaften der Stadt Köln.

Ob beim angstfreien und nutzerfreundliches Design im Krankenhaus oder bei Medizinprodukten, bei der kreativen Vermarktung von Gesundheitsleistungen oder der Nutzung von Apps und Games für Prävention und Therapie – überall lohne es sich, Synergieeffekte zu nutzen. Durch „Cross-Clustering“ könnten sich die Kreativ- und die Gesundheitswirtschaft zu einer Leitbranche der Volkswirtschaft, und damit zum Wachstumsmotor entwickeln.

Der Kongress Creative.Health hat eindrucksvoll belegt, wo die Zukunft der Wertschöpfung liegen muss: in der branchenübergreifenden Zusammenarbeit“, erklärte Duin zum Abschluss der Konferenz.

Am Ende kam es auf der Bühne zu einem öffentlichen „Hochzeitsegelöbnis“ zwischen den Clustermanagern der Kreativwirtschaft und der Gesundheitswirtschaft, die sich versprochen, die Zusammenarbeit in Zukunft noch weiter zu vertiefen.

*Die Dokumentation des Kongresses „Creative.Health“ und die Präsentationen der Referenten finden Sie auf der [Veranstaltungsw Webseite](#).*

*Hinweis auf weiterführenden Lesestoff: Der Artikel [Das Band der guten Vorsätze“ von Bettina Weiguny](#) in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 16.02.2014 befasst sich ebenfalls mit dem Trend zur permanenten Gesundheitskontrolle der „Selbstoptimierer“ (Download zum Preis von 2,00 Euro möglich).*

## Regelmäßiges Videospielen lässt die grauen Zellen wachsen

Das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und die psychiatrische Universitätsklinik der Charité in Berlin haben nachgewiesen, dass ein Zusammenhang zwischen häufigem Computerspielen und der Vergrößerung bestimmter Hirnregionen besteht. Bei Personen, die über zwei Monate täglich mindestens eine halbe Stunde lang das Videospiel „Super Mario 64“ gespielt haben, wurde anschließend eine Zunahme an grauer Masse in den Hirnbereichen festgestellt, die für räumliche Orientierung, Gedächtnisbildung, strategisches Denken und Feinmotorik bedeutsam sind.

Um herauszufinden, wie sich Videospielen auf das Gehirn auswirkt, ließen die Wissenschaftler aus Berlin 23 Erwachsene über zwei Monate hinweg täglich mindestens 30 Minuten das Videospiel „Super Mario 64“ auf einer tragbaren Konsole spielen. Die 17 Frauen und sechs Männer waren durchschnittlich 24 Jahre alt und hatten bisher keine oder wenig Erfahrung mit Videospielen. „Super Mario 64“ hatten sie noch nie gespielt. Bei dem dreidimensionalen, navigationsbezogenen Spiel geht es darum, sich in einem virtuellen Raum zu bewegen, dabei verschiedene Abenteuer zu überstehen, in höhere Ebenen vorzustoßen und am Ende eine Prinzessin zu retten. Unterwegs werden Sterne gesammelt. Der Bildschirm ist in zwei unterschiedliche Perspektiven aufgeteilt. Im oberen Teil sehen die Spieler ihre Spielfigur von hinten, im unteren Teil die Umgebung als dreidimensionale Landkarte aus der Vogelperspektive.

Eine Kontrollgruppe, bestehend aus 17 Frauen und acht Männern im gleichen Durchschnittsalter, durfte nicht spielen und hatte keine besonderen Aufgaben. Die Testpersonen waren im Vorfeld der Studie alle auf mentale Auffälligkeiten untersucht und für gesund befunden worden. Mit Hilfe der Magnetresonanztomographie (MRT) wurde bei allen Testpersonen aus beiden Gruppen regelmäßig die Struktur des Gehirns vermessen. Außerdem wurden vor und während der Testphase verschiedene kognitive Tests durchgeführt.

### **Veränderungen im Gehirn festgestellt**

Im Vergleich zur Kontrollgruppe zeigte sich bei den Videospieldebanden eine Vergrößerung einiger Bereiche der grauen Substanz, in der sich die Zellkörper der Nervenzellen des Gehirns befinden. Die Vergrößerung umfasste den rechten Hippokampus, den präfrontalen Kortex und Teile des Kleinhirns. Diese Hirnareale sind unter anderem für räumliche Orientierung, Gedächtnisbildung, strategisches Denken sowie für die Feinmotorik der Hände von zentraler Bedeutung.

Das Zellenwachstum im rechten Hippokampus, wo die Orientierung im Raum angesiedelt ist, wurde auf den ständigen erforderlichen Perspektivwechsel in dem Spiel zurückgeführt. Die Zunahme an grauen Zellen im rechten zum Rücken hin gelegenen präfrontalen Kortex (DLPFC), wo der „Arbeitsspeicher“ des Menschen, also flexibles Verhalten, Aufmerksamkeit, Gedächtnisbildung und strategisches Planen angesiedelt sind, wurde mit den im Spiel notwendigen kontrollierten Aktionen in Verbindung gebracht. Was die Motorik angeht, beobachteten die Wissenschaftler, dass die Bewegungen der Hände und Arme immer präziser wurden. Außerdem stellten sie Veränderungen in Regionen des Kleinhirns fest, die für die Feinmotorik zuständig sind. Diese Veränderungen führten sie auf Trainingseffekte durch die Bedienung der Knöpfe an der Spielkonsole zurück.

### **Spaß am Spiel förderlich für die Hirnentwicklung**

Ihre tägliche Spieldauer und ihre Spielerfolge (die Anzahl der gesammelten Sterne) notierten die Probanden und trugen die Ergebnisse in einen wöchentlichen Fragebogen ein. Außerdem gaben sie an, wie viel Spaß, Frustration und Spiellust sie erlebt und wie oft sie über Videospiele nachgedacht hatten. Interessanterweise waren Veränderungen im Gehirn umso ausgeprägter, je mehr Spaß die Probanden beim Spielen hatten. Bei den Personen, die angegeben hatten, gerne zu spielen und sich darauf zu freuen, war die graue Masse nachweislich stärker gewachsen. Das Gegenteil der landläufigen Vermutung, dass Videospiele süchtig machen, war eingetreten: Nicht die spielbedingte Veränderung im Gehirn führe zum zunehmenden Verlangen nach dem Spiel, sondern die Freude am Spiel lasse das Gehirn wachsen, stellten die Forscher fest.

### **Videospiele als therapeutische Maßnahme?**

Die Ergebnisse der Studie bestätigten die Vermutung, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem Spielen am Computer und der Zunahme an grauer Masse im Gehirn besteht. „Das belegt, dass sich bestimmte Hirnregionen durch Videospiele gezielt trainieren lassen“, sagt Studienleiterin Simone Kühn, Wissenschaftlerin am Forschungsbereich Entwicklungspsychologie des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung. Dieses Resultat lasse sich zu Therapie Zwecken nutzen, um zum Beispiel bei



---

Alzheimerdemenz, Schizophrenie oder posttraumatischen Belastungsstörungen kranke Hirnregionen wieder aufzubauen. Dies sei ein aussichtsreicher Ansatz für psychiatrische Behandlungen, meint der Ko-Autor der Studie Jürgen Gallinat von der Psychiatrischen Universitätsklinik der Charité im St. Hedwig-Krankenhaus. „Viele Patienten werden Videospiele eher akzeptieren als andere medizinische Interventionen.“

Deshalb möchten die Forscher in weiteren Studien die Wirkung von Videospielen bei Menschen mit psychischen Störungen genauer untersuchen. Derzeit wird dies in einer Studie zur posttraumatischen Belastungsstörung praktisch umgesetzt. Die Wissenschaftler befürworten darüber hinaus auch Tests mit computerspielaffinen Personen, um vollständig auszuschließen, dass die Hirnentwicklung lediglich durch die neuen Erfahrungen im Umgang mit einem Videospiel entstanden ist. Außerdem sollten verschiedene Spiele-Genres getestet werden, um die besonderen Auswirkungen von navigationsbezogenen Spielen zu beweisen.

*Die englischsprachige Studie mit dem vollständigen Titel „Playing Super Mario induces structural brain plasticity: Grey matter changes resulting from training with a commercial video game“ von Simone Kühn, Jürgen Gallinat et. al. ist am 29.10.2013 bei „Molecular Psychiatry online“ erschienen. Sie kann [hier](#) gegen eine Schutzgebühr bestellt werden.*

---

## Bildung

### Lernen 2.0

Bei kaum einem Thema erhitzen sich die Gemüter so sehr wie bei den Themen Schule, Lernen, Bildung und Studium. Jeder hat seine eigenen Erfahrungen damit gemacht, ist selbst in der Situation, weiterlernen zu wollen oder macht sich Sorgen, ob die Kinder es schaffen, in der Schule lernen zu können, die man für die beste und geeignete hält. Kinder, die aufs Gymnasium gehen, erzählen lächelnd, dass die Lehrer die vorhandene moderne Technik gar nicht nutzen würden. Die Schüler selbst haben jedoch ständig den Computer oder das Handy im Einsatz. Sie übersetzen englischsprachige Liedtexte, erkunden ferne Reiseziele oder lernen bei Youtube, wie man neue Frisuren gestaltet. Kleinkinder auf dem Arm der Mutter haben nicht selten an Stelle des Teddybären ein Mobiltelefon in der Hand. Auch in Pflegeheimen wird das i-Pad nicht nur zur Pflegedokumentation, sondern auch zur Biografiearbeit oder zum Spielen genutzt. Die Digitalisierung verändert das Leben und ganz speziell auch das Lernen.

### Neues interaktives Bildungsportal

Das Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh und die Bertelsmann Stiftung wollen sich künftig den Chancen und Risiken, die mit der Digitalisierung der Bildung zusammenhängen, intensiver widmen. Auf der Online-Plattform [www.digitalisierung-bildung.de](http://www.digitalisierung-bildung.de) werden Studien, Projekte und Veranstaltungen zu diesem Thema veröffentlicht. Den Entwicklern des Portals ist es wichtig, immer aus der Sicht der Lernenden zu denken. Blogger, Gastautoren und Stiftungsexperten erhalten die Möglichkeit, dort mit-einander in Austausch zu treten.

### Was hat Bildung mit Müsli gemein?

Zum Start des neuen Online-Angebotes erklärt Jörg Dräger, Vorstandsmitglied der Bertelsmann-Stiftung, seine Vorstellungen, wie die Bildung der Zukunft aussehen könnte. Er erzählt ein modernes Märchen. „Es war einmal eine Zeit, da standen in den Regalen unserer Supermärkte ein paar Packungen Haferflocken...“ Der Bogen wird gespannt von der ehemals geringen Auswahl an Frühstücksflocken im Supermarkt über nunmehr unterschiedlichste Angebote, die in den Geschäften ganze Regalmeter füllen, bis hin zur Online-Bestellung bei [mymuesli.com](http://mymuesli.com), wo man sein Müsli aus vielen Zutaten ganz nach eigenem Geschmack und Geldbeutel zusammenstellen und sich nach Hause schicken lassen kann.

Diese Entwicklung zeichne sich nun auch im Bereich der Bildung ab, meint Dräger: „Dieser ziemlich revolutionäre Schritt vom immer und überall zugänglichen Konfektionsprodukt hin zur maßgeschneiderten Einzelanfertigung steht uns in der Bildung noch bevor.“ Nicht die MOOCs („Massive Open Online Courses“, also Kurse, die einer unbegrenzten Anzahl von Teilnehmern offen stehen), sondern die POOCs („Personalized Open Online Courses“) würden wie „ein digitaler Tsunami“ die Bildungslandschaft verändern.

## Personalisierte Bildungsangebote im Internet

Neben dem Internetkanal Youtube, der auch zum Lernen genutzt wird, oder zahlreichen Anbietern von kostenlosen Webinaren gibt es bereits Bildungssuchmaschinen wie z. B. [www.noodle.org](http://www.noodle.org). Hier kann man sich nicht nur Kurse aussuchen. Man erhält sogar konkrete Vorschläge, wie man sein gestecktes Bildungsziel erreicht. Online-Programme wie [www.knewton.com](http://www.knewton.com) erleichtern das Mathelernen und die Plattform der New Yorker Schule [www.newclassrooms.org](http://www.newclassrooms.org) errechnet über Nacht für tausende Schüler spezielle Lernprogramme für deren nächsten Schultag. Dräger sieht hier die zukünftige Bildung angesiedelt. Die Lernenden werden künftig weder unter- noch überfordert. Sie gehen ohne Angst an die neuen Aufgaben. Ähnlich wie bei einem Computerspiel wird man nach gezieltem Üben den nächsten Level erreichen.

Ein anderes Beispiel ist die Online-Universität [iversity](http://iversity.com) mit Sitz in Bernau bei Berlin. Sie wurde 2008 von Jonas Liepmann gegründet, der an der Humboldt Universität Kulturwissenschaft und an der Freien Universität Literatur und Theaterwissenschaft studierte. Das ursprünglich als alternative Lernplattform für Studenten konzipierte Angebot entwickelte sich zu einem Anbieter von MOOCs und damit zu einer kostenlosen „Online-Uni“, die heute tausende Nutzer verzeichnet.

### Ausblick: Wie lernen wir in 10 Jahren?

Ähnlich wie in der Autoindustrie, die „mitdenkende“ Autos entwickelt, welche beim Einparken helfen, den Scheibenwischer nach Regenintensität regeln, die Scheinwerfer automatisch den Sichtverhältnissen anpassen und den Fahrer vor dem Sekundenschlaf warnen, wird sich auch die Bildung verändern. Forscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) Media Lab versuchen den Kameras in Notebooks und Smartphones beizubringen, die Mimik, den Blutdruck und den Puls Ihrer Nutzer zu interpretieren, um so zu erkennen, ob beim Lernenden die Konzentration nachlässt ([www.affdex.com](http://www.affdex.com)). Durch ein entsprechendes Angebot, z. B. ein Spiel, wird versucht, ihn wieder ins Boot zu holen. Durch die individualisierten Bildungsangebote und die mögliche Kontrolle der Lernfortschritte erhalten die Lehrer in der Zukunft so die Gelegenheit, auf ihre Schüler und Studierenden individueller einzugehen.

Auf der Homepage von Iversity ist folgendes Zitat des Pulitzer-Preisträgers Thomas L. Friedmann zu lesen: „Nichts hat mehr Potenzial, mehr Leute aus der Armut zu befreien. Nichts hat mehr Potenzial, eine Milliarde Köpfe zu mobilisieren. Und nichts hat mehr Potenzial, uns in die Lage zu versetzen, Hochschulbildung neu zu denken, als die ‚massive open online course‘ oder MOOC-Plattformen.“

*Den Beitrag „Wie man mit Müsli die Zukunft der Bildung erklärt“ von Jörg Dräger, Bertelsmann Stiftung, finden Sie [hier](#).*

## Demografie

### Reurbanisierung in Deutschland – Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung bis 2030

Die großen Städte in Deutschland profitieren von einem anhaltenden Trend: Immer mehr Menschen wollen in Ballungszentren leben, weil sie dort Bildung und Arbeit finden. Während in den 1970er Jahren noch davon ausgegangen wurde, dass immer mehr Menschen der Großstadt den Rücken kehren und sich in den suburbanen Vororten niederlassen würden, zeichnet sich mittlerweile ein anderer Trend ab: „Deutschland erlebt eine kräftige Reurbanisierung“, stellt der Wissenschaftler Klaus-Heiner Röhl vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) fest.

Wie aus der IW-Studie hervorgeht, werden sich Alterung und Bevölkerungsrückgang durch den demografischen Wandel nicht auf alle Regionen in Deutschland gleichermaßen negativ auswirken. So können Großstädte ab 500.000 Einwohnern und Ballungsräume im Gegensatz zu ländlichen Gebieten in den kommenden Jahren sogar mit einem deutlichen Plus an Bürgern rechnen. Das liegt an der wachsenden Studienneigung der Schulabgänger, vielfältigen Jobangeboten in den Metropolen und dem gestiegenen Zuzug von Migranten in die Städte.

Auch auf kleinere Universitätsstädte hat sich das Wachstum ausgedehnt. „Hochschulstandorte werden zu Magneten für junge Menschen, und viele werden nach dem Studium dort bleiben oder in andere Großstädte ziehen, statt in die ‚Provinz‘ zurückzukehren.“ Auch die Unternehmen investieren bei zunehmendem Fachkräftemangel eher an attraktiven Standorten wie Metropolregionen und Hochschulstädten, um qualifizierte Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Periphere Gebiete, kleinere Städte und unattraktive Ballungsräume wie das Ruhrgebiet verlieren dagegen Einwohner. Ballungszentren und die Peripherie werden zunehmend auseinanderdriften, so die Hauptaussage der Studie.

#### In den Städten wächst die Bevölkerung

Die Studie betrachtet die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland im Zeitraum 2012 bis 2030 und bezieht dabei überwiegend Datenmaterial ab dem Jahr 2000 mit ein. Seit der Jahrtausendwende stieg der Anteil der Bevölkerung in den 14 deutschen Großstädten ab 500.000 Einwohnern von 15,5 auf 16,4 Prozent. Bis 2030 wird eine weitere Erhöhung des Anteils auf 18,4 bis 18,8 Prozent prognostiziert.

Bei den Städten über einer Million Einwohner wuchs die Bevölkerung im Zeitraum 2000 bis 2012 in München um 14 Prozent, in Frankfurt um 7 Prozent und in Köln um 5,6 Prozent und damit überdurchschnittlich stark. Hamburg verbuchte einen Zuwachs von 5 Prozent, während Berlin im gleichen Zeitraum nur um 3,5 Prozent zulegen konnte. Von den übrigen Großstädten wuchsen Dresden um knapp 11 Prozent und Leipzig um 7,8 Prozent. Essen und Dortmund verzeichneten dagegen Bevölkerungsrückgänge. Duisburg fiel sogar ganz unter die Schwelle von 500.000 Einwohnern zurück. Das benachbarte Düsseldorf dagegen nahm um 4 Prozent zu.

Für den Zeitraum von 2012 bis 2030 erwartet die Studie eine regelrechte Bevölkerungsexplosion in München (+30 Prozent), Frankfurt (+24 Prozent) sowie Leipzig und Dresden (+22,5 Prozent). Auch Stuttgart, Köln und Berlin würden mit +14 Prozent stark wachsen. Düsseldorf, Hannover und Nürnberg könnten etwa 9 Prozent Einwohneranstieg erwarten, während Bremen, Essen und

Dortmund einen Bevölkerungsrückgang verbuchen müssten.

Diese Annahmen entsprechen dem Mittelwert aus drei möglichen Szenarien und betreffen lediglich die Städte selbst ohne die suburbanen Vororte in den angrenzenden Landkreisen.

### **Auch die Ballungsräume gewinnen mehr Einwohner**

Die Bevölkerungszunahme erstreckte sich auch auf die Metropolregionen, ermittelte der Autor der Studie. Im Ausgangsjahr 2012 wohnten in den sieben Großräumen Berlin, Hamburg, München, Frankfurt und Stuttgart, dem Ruhrgebiet und der „Rheinschiene“ Düsseldorf-Köln-Bonn 27,7 Prozent der deutschen Bevölkerung. Im Jahr 2005 lag ihr Anteil erst bei 27 Prozent. Bis 2030 erwartet der Wissenschaftler, dass sich rund 30 Prozent der Bevölkerung in den Metropolregionen konzentrieren werden.

Besonders stark könnte sich die Bevölkerungszahl im Großraum München erhöhen, und zwar um 24 Prozent auf 3,25 Millionen im Jahr 2030. Berlin/Potsdam liegt auf Rang zwei mit einem Plus von 14,6 Prozent auf 4,04 Millionen. Die anderen Metropolregionen verzeichnen, so die Studie, voraussichtlich ein moderates Wachstum, wobei die Landkreise der Ballungsgebiete teilweise nicht so stark zulegen würden wie die Kernstädte selbst. Das Ruhrgebiet werde als einzige der Metropolregionen Einwohner verlieren.

### **Schrumpfungstendenzen in den peripheren Landkreisen**

Die peripheren ostdeutschen Regionen werden besonders stark schrumpfen, stellt die IW-Studie fest. Dort werde die Bevölkerung zum Teil um bis zu 28 Prozent zurückgehen. Die Schlusslichter sind der Elbe-Elster-Kreis in Brandenburg und der Kreis Mansfeld/Südharz in Sachsen-Anhalt (-28 Prozent), Greiz in Thüringen (-26 Prozent) sowie die Kreise Görlitz (-24 Prozent) und Mecklenburgische Seenplatte (-19 Prozent).

Aber auch in Westdeutschland gebe es Regionen mit ähnlich hohen Schrumpfungsraten. Dazu gehören die Kreise Osterode am Harz (-21 Prozent), Wunsiedel im bayerischen Fichtelgebirge (-20 Prozent), der nordhessische Vogelsbergkreis (-19 Prozent) und der Kreis Freudenstadt in Baden-Württemberg (-11,3 Prozent).

### **Herausforderungen für Stadtentwicklung und Regionalpolitik**

Was für die betroffenen Großstädte auf den ersten Blick als durchaus erfreulich erscheint, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen allerdings als ernste Herausforderung. So sind Wohnungsmangel und fehlende Kindergartenplätze in vielen urbanen Zentren schon heute ein Problem. Durch den zu erwartenden Zuzug wird sich die Situation verschärfen. Auch der öffentliche Personennahverkehr müsse sich dort auf weiter wachsende Fahrgastzahlen einstellen und entsprechend investieren.

Auf der anderen Seite müssen aber auch schrumpfende Regionen zunehmend Mittel für den Rückbau oder den Erhalt von überdimensionierten Infrastrukturen aufbringen. Hier müssten eventuell Bahnstrecken aufgegeben werden, weil es an Auslastung fehlen werde. „Nicht in allen Regionen können zukünftig alle Leistungen der staatlichen Daseinsvorsorge von der

---

Gesundheitsversorgung bis zum ÖPNV in der gewohnten Leistungsstärke und Dichte aufrechterhalten werden", meint Röhl. „Ein Ansatz wäre eine Konzentration der öffentlichen Angebote auf größere Orte in den Schrumpfungsregionen, in denen sich die Bevölkerung dann ebenfalls konzentriert.“ Möglicherweise würden kleine Ortschaften sogar komplett von der Landkarte verschwinden. Das „grundgesetzliche Postulat gleichwertiger Lebensverhältnisse“ müsse vor diesem Hintergrund neu interpretiert werden, so der Autor.

Um öffentliche Dienstleistungen in gering besiedelten Gebieten auch künftig aufrechtzuerhalten, könnte Deutschland wie viele Regionen in Skandinavien oder Nordamerika verstärkt auf internetbasierte Angebote setzen. Die Beispiele reichen hier vom eLearning über Telemedizin bis zu Rufbussen und Bürgertaxis.

### Fazit

Seit der Jahrtausendwende erlebt Deutschland eine Reurbanisierungswelle. Dies zeige, dass die Anziehungskraft der Großstädte gegenüber der Tendenz zur Suburbanisierung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wieder zunehme, so die Studie. „In der Wissensgesellschaft führt die globale Vernetzung bis ins letzte Dorf offenbar nicht dazu, dass das Leben auf dem Land mehr Zuspruch findet“, stellt der IW-Wissenschaftler abschließend fest.

*Die Studie mit dem Titel „Konzentrations- und Schrumpfungsprozesse in deutschen Regionen und Großstädten bis 2030“ von Klaus-Heiner Röhl ist in der Zeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung [„IW-Trends“](#) 4/2013 erschienen.*

## Arbeitsmarkt

### Der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel

Der deutsche Arbeitsmarkt befindet sich schon seit einiger Zeit in einem tiefgreifenden Wandel. In der öffentlichen und fachlichen Diskussion wird der Veränderungsprozess oftmals mit einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeit bzw. einem Wachstum der sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse beschrieben. Inwieweit dies zutrifft und welche Entwicklungen für die Zukunft zu erwarten sind, wird in der Studie „Flexible Arbeitswelten“ des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) untersucht. Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

#### Flexibilisierung der Arbeit schreitet voran

Das Wachstum der Beschäftigung seit dem Jahr 2003 ist vor allem auf die Zunahme von flexiblen Arbeitsverhältnissen zurückzuführen. So lag der Anteil der Erwerbstätigen im Jahr 2003 mit einem atypischen Beschäftigungsverhältnis (z. B. Teilzeit) bei 19 Prozent. Zehn Jahre später hatten bereits 24 Prozent der Erwerbstätigen einen solchen Job. Die statistischen Auswertungen der Autoren zeigen, dass die beschriebene Entwicklung jedoch keine negativen Auswirkungen auf die stabilen Arbeitsverhältnisse hatte. Der Anteil der Erwerbstätigen, die eine klassische unbefristete Stelle bekleideten, ist im betrachteten Zeitraum sogar von 39 auf 41 Prozent angestiegen. Als Gründe werden der starke industrielle Kernbereich des deutschen Arbeitsmarktes und der Mangel an qualifizierten Fachkräften angeführt. Allerdings zeichnet sich auch im Bereich der Normalarbeitsverhältnisse eine zunehmende Flexibilisierung ab. Dies spiegelt sich z. B. in flexibleren Formen der Entlohnung, der Arbeitszeiten sowie der Arbeitsorganisationen im innerbetrieblichen Bereich wider.

#### Arbeitszufriedenheit hat sich nicht verschlechtert

Trotz des Wandels am Arbeitsmarkt und in der innerbetrieblichen Arbeitswelt ist die Zufriedenheit insgesamt betrachtet nicht zurückgegangen. So lag der Anteil der Erwerbstätigen, die sich positiv über ihre Arbeit äußern, in den letzten zwei Jahrzehnten konstant bei rund 90 Prozent. Ein geringer Rückgang der Arbeitszufriedenheit war lediglich bei manchen Formen atypischer Beschäftigung (z. B. Zeitarbeit) festzustellen. Die Veränderungen werden folglich aus Sicht der Individuen keinesfalls zwangsläufig negativ beurteilt. Durch die Vielfalt und Flexibilität der Arbeit können sich neue Möglichkeiten in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf ergeben und somit die Arbeitszufriedenheit steigern. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch, dass psychische Beschwerden infolge der Veränderungen in der Arbeitswelt angestiegen sind.

#### Flexibilisierung der Arbeit wird sich weiter fortsetzen

Für die Zukunft prognostizieren die Autoren der Studie eine weitere innerbetriebliche Flexibilisierung. Haupttreiber sehen sie in dem sektoralen Wandel, der technischen Innovation und dem immer globaleren Wettbewerb in vielen Bereichen der Wirtschaft. Durch den demografisch bedingten Fachkräftemangel werden die Unternehmen zukünftig versuchen müssen, attraktive Arbeitsbedingungen mit flexiblen, produktiven, aber auch auf Dauer tragfähigen Organisationsformen zu verbinden, die den Präferenzen der Beschäftigten entsprechen. Ansonsten wird es den Unternehmen nicht gelingen, qualifizierte Fachkräfte langfristig an sich zu binden. Gleichzeitig ist aufgrund des Fachkräftemangels nicht mit einer signifikanten Verdrängung der

---

Normalarbeitsverhältnisse durch atypische Beschäftigung zu rechnen. Gleichwohl kann es auf schrumpfenden Arbeitsmärkten und bei einfachen Tätigkeiten auch zukünftig zu einem Anwachsen von atypischer Beschäftigung kommen.

*Die Studie „Flexible Arbeitswelten“ des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (34 S;) steht [hier zum Download](#) bereit. Das Buch „Über\_Morgen“ von Axel Gloger befasst sich in einem Kapitel ebenfalls mit dem Wettbewerb um Mitarbeiter (s. Materialien).*



---

## Gesellschaft

### Wie „relativ“ ist Kinderarmut?

Die Armutsgefährdungsrate von Kindern in Deutschland betrug im Jahr 2012 18,9 Prozent und damit mehr als die Quote der Gesamtbevölkerung (15,2 Prozent). Das bedeutet, dass 18,9 Prozent der Haushalte mit Kindern weniger als 60 Prozent des mittleren Haushaltsnettoeinkommens zur Verfügung haben.

Bei dieser durchschnittlichen Berechnung der Armutsquote ist allerdings nicht ersichtlich, inwiefern der Einkommensunterschied zu schlechteren Lebensbedingungen führt. Außerdem bleiben auch regionale Einkommensunterschiede unberücksichtigt, die jedoch bezüglich unterschiedlicher Preisniveaus eine nicht minder wichtige Rolle spielen können. Der im Januar dieses Jahres veröffentlichte WSI Report der Hans-Böckler-Stiftung unternahm den Versuch, das statistisch berechnete Armutsgefährdungsrisiko hinsichtlich regionaler Unterschiede und materieller Folgen der Einkommensarmut in Haushalten mit Kindern zu erweitern. Die Autoren des Reports sind Helge Baumann und Eric Seils.

#### Armutskonzept und Datenbasis

Das standardmäßig von der EU angewendete Konzept der relativen Armut orientiert sich an Bedarfsgewichten. Das verfügbare Nettohaushaltseinkommen wird durch die Personen im Haushalt geteilt, und zwar so, dass der ersten erwachsenen Person im Haushalt am meisten Bedarf (Gewichtung von 1), jeder weiteren Person ab 14 Jahren ein mittlerer (Gewichtung von 0,5) sowie Kindern unter 14 Jahren ein kleiner Bedarf (Gewichtung von 0,3) zugerechnet wird. So erhält man für jede Person ein so genanntes Nettoäquivalenzeinkommen. Der Median aller ermittelten Nettoäquivalenzeinkommen gilt als mittleres Einkommen. Wenn Haushalte weniger als 60 Prozent dieses mittleren bedarfsgewichteten Einkommens erhalten, so liegt eine Armutsgefährdung vor. Da jedoch Niedrigeinkommen nicht immer mit Mangelerscheinungen einhergehen müssen, sei der Armutsbegriff durch dieses Konzept nicht eindeutig definierbar, so die Autoren der Studie. Folglich würden weitere Informationen benötigt, um Mangelerscheinungen zu erkennen.

#### Regionale Unterschiede bei der Entwicklung der Kinderarmut

Der vorliegende Aufsatz stützt sich bei der regionalen Betrachtung der Einkommensarmut auf zwei Quellen. Zum einen hat der Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen im Jahr 2009 eine Sonderauswertung des Mikrozensus in Auftrag gegeben, bei der die Armutsgefährdungsquoten der Kinder nach 39 Regierungsbezirken ermittelt wurden, wobei diese in einigen Fällen mit Bundesländern zusammenfallen. Der Mikrozensus erhebt das Nettohaushaltseinkommen in Form einer globalen Abfrage und erfasst die Einkommen in Klassen. Allerdings ermittelt er keine jährlichen Angaben zu den Lebensbedingungen wie zum Beispiel zur Wohnsituation. Daher wurde als weitere Quelle das Panel Arbeitsmarkt und soziale Sicherung (PASS) des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung herangezogen. Dieses umfasst jährliche Daten zum Einkommen und zu den Lebensbedingungen. Bezugszeitraum war das Erhebungsjahr 2011. Die Armutsschwelle lag im Jahr 2011 nach dem Mikrozensus bei 848 Euro und auf Grundlage des PASS bei 829 Euro, somit ist eine relative Übereinstimmung der Daten gegeben.

Betrachtet man nun die Armutsgefährdungsquoten, so liegen diese nach Mikrozensus bei 15,1 Prozent bei der Gesamtbevölkerung

und bei 18,9 Prozent bei Familien mit Kindern. Dabei ist ein immenser Unterschied erkennbar zwischen den alten Ländern mit 14,0 (Gesamtbevölkerung) und 17,6 Prozent (Kinder) und den neuen Ländern mit 19,5 (Gesamtbevölkerung) und 25,7 Prozent (Kinder).

Insgesamt konstatiert der Report, dass die Armutsgefährdungsraten in den ostdeutschen Regionen höher sind als im Westen. Allerdings sind die Quoten hier seit 2005 stetig gesunken. So hat die Armutsrate etwa in Thüringen zwischen 2005 und 2012 von 29,2 auf 21,0 Prozent abgenommen, die in Sachsen-Anhalt ist um 4,6 Prozentpunkte und die der Region Dresden um 4,0 Prozentpunkte gefallen. Die Kinderarmut ist im selben Zeitraum in einigen Regierungsbezirken Nordrhein-Westfalens wie Düsseldorf und Köln gestiegen. Der Regierungsbezirk Münster hat mit einer Steigerung von 18,0 auf 22,4 Prozent den höchsten Anstieg der Kinderarmut in Deutschland erfahren. Relativ niedrig lagen die Quoten im Jahr 2012 in der Oberpfalz und anderen Regionen Bayerns sowie Baden-Württembergs. Am höchsten war das Armutsrisiko in Bremen und Mecklenburg-Vorpommern.

### **Materielle Folgen der Einkommensarmut**

Um die vorhandenen Mängel ermitteln zu können, enthält der PASS-Datensatz Variablen, welche das Wohlstandsniveau der Haushalte mit Kindern messen. Dabei wurden die Haushalte dazu befragt, ob eine Reihe als wichtig erachteter Güter vorhanden ist und ob bestimmte Aktivitäten durchgeführt werden können. Dazu gehören Kleidung und Nahrung, Wohnen, langlebige Verbrauchsgüter, soziale Aktivitäten sowie die finanzielle Situation der Haushalte.

Es zeigt sich bei den Ergebnissen grundsätzlich, dass einkommensarme Haushalte schlechter mit den relevanten Gütern versorgt sind, als es durchschnittlich in der Gesamtbevölkerung der Fall ist. So fehlt in etwa 9,7 Prozent der armen Haushalte mit Kindern in Westdeutschland eine ausreichende Versorgung mit Winterkleidung. In der Gesamtbevölkerung (Westen) liegt der Wert bei 2,8 Prozent. In Ostdeutschland leiden sogar 12,1 Prozent der armen Haushalte mit Kindern und 7,3 Prozent der als arm eingestuften Gesamtbevölkerung an mangelnder Winterkleidung.

Es treten auch Mängel bei anderen wesentlichen Dingen auf, wie etwa bei einer täglichen warmen Mahlzeit. Hierauf müssen 4,3 Prozent der einkommensarmen Haushalte mit Kindern im Osten verzichten, wohingegen nur 0,6 Prozent der einkommensarmen Haushalte im Westen keine tägliche warme Mahlzeit haben. Der Anteil der Kinder, der ohne gewisse Grundgüter leben muss, ist folglich im Osten insgesamt höher als im Westen. Ein niedrigerer Lebensstandard im Osten, so der Report, führe zu einer schlechteren Versorgungslage der Haushalte mit Kindern. Dies kann unabhängig vom Preisniveau sein, wenn die Einkommensunterschiede größer sind als die preislichen Unterschiede.

### **Fazit**

Zusammenfassend stellt der Bericht fest, dass sich regionale Einkommensunterschiede auf die Armutssituation von Haushalten mit Kindern deutlich auswirken können. Relative Einkommensunterschiede führten, so die weitere Erkenntnis der Studie, generell zu einer schlechteren Versorgung mit wesentlichen Gütern und hätten somit durchaus materielle Auswirkungen auf die betroffenen Kinder.

*Die Ergebnisse des WSI Report Nr. 11 „Wie ‚relativ‘ ist Kinderarmut?“ von Januar 2014 können Sie auf der Homepage der Hans-Böckler-Stiftung oder [unter diesem Link](#) abrufen.*

## Europa

### Armut in Europa – Jahresbericht zu den Beschäftigungs- und sozialen Entwicklungen

Die Europäische Kommission hat im Januar 2014 den dritten Jahresbericht über die Entwicklungen im Bereich Beschäftigung und Soziales in Europa veröffentlicht. Der Bericht über das Jahr 2013, der insgesamt über 500 Seiten umfasst, liefert die analytische Basis für den Jährlichen Wachstumsbericht und den Gemeinsamen Beschäftigungsbericht der EU. Er hat das Ziel, politische Entscheidungsträger über Art und Ausmaß der arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Herausforderungen in der EU zu informieren und weitere Handlungsschritte aufzuzeigen.

#### Armut trotz Arbeit

Der Bericht stellt zunächst fest, dass es 2013 erste Anzeichen für eine wirtschaftliche Erholung in der EU gab. Der Anstieg der Arbeitslosigkeit habe etwas nachgelassen, selbst bei der Jugendarbeitslosigkeit und in den am stärksten betroffenen Ländern. Dennoch haben die strukturelle Arbeitslosigkeit und das Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zugenommen. Zudem haben Teilzeitbeschäftigungen, insbesondere unfreiwillige, an Bedeutung gewonnen.

Der Bericht betont das Problem der „Armutgefährdung von Erwerbstätigen“ (in-work poverty). Bereits ein Viertel der EU-Bevölkerung ist armutsgefährdet. Diejenigen, die berufstätig sind, arbeiten tendenziell weniger Wochenstunden und/oder zu geringeren Löhnen. Nur in der Hälfte der Fälle trage die Aufnahme einer Beschäftigung dazu bei, der Armut zu entkommen. Dadurch steige das Armutsrisiko insbesondere für Kinder, die in solchen Haushalten leben, weiter an.

#### Divergenz statt Konvergenz in der Eurozone

Steigende Armut, soziale Ausgrenzung und rückläufige Haushaltseinkommen sind allgegenwärtige Probleme in den südlichen EU-Mitgliedstaaten. Dies hat zur Folge, dass die Divergenzen zwischen den Mitgliedstaaten in der Eurozone weiter zunehmen. Die wachsenden Unterschiede bei der Wirtschaftsleistung, der Beschäftigung und den sozialen Gegebenheiten sind eine Bedrohung für die Währungsunion und die Kernziele der EU, so der Bericht.

#### Anhaltende Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern

Ferner weist er auf geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug auf soziale Ausgrenzung und Armut sowie die Beteiligung am Arbeitsmarkt hin. Obwohl die Krise zu einer Verringerung der Kluft zwischen Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt beigetragen hat (hauptsächlich dadurch, dass bestimmte männerdominierte Branchen besonders hart von der Krise getroffen wurden), bestehen weiterhin anhaltende Unterschiede bei der Entlohnung, dem Armutsrisiko und der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern.

## Positive Auswirkungen von Sozialleistungen auf Beschäftigung

Darüber hinaus betrachtet der Bericht die Auswirkungen von Sozialleistungen für Arbeitslose auf die (Wieder-)Aufnahme einer Beschäftigung. Entgegen der landläufigen Meinung stellt er fest, dass Personen, die staatliche Arbeitslosenunterstützung erhalten, mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Arbeitsstelle finden, als Personen, die keine derartigen Leistungen beziehen. Dies funktioniert vor allem, wenn der Bezug der Arbeitslosenunterstützung mit Anreizen verbunden ist, wieder eine Stelle zu finden und sich im Laufe der Zeit verringert. In einigen Ländern der EU wird ein großer Anteil der Arbeitslosen nicht von einem staatlichen Sicherheitsnetz aufgefangen, sondern ist auf die Unterstützung durch die Familie oder auf Schwarzarbeit angewiesen. Diese Situation behindert oftmals die Rückkehr in ein ordentliches Beschäftigungsverhältnis.

## Empfehlungen an die Politik

Abschließend stellt der Bericht fest, dass geeignete politische Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Lage notwendig sind, damit ein nachhaltiger wirtschaftlicher Aufschwung im Sinne der Europa 2020-Strategie in der EU gelingen kann. Zentrale Prioritäten für die Politik seien die Investition in Arbeitsplätze, Bildung und Ausbildung, die Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Arbeitsmärkte, effektivere und effizientere Steuer- und Sozialleistungssysteme, ein besserer Übergang von Arbeitslosigkeit und Armut in Beschäftigung sowie die Wiederherstellung der sozioökonomischen Konvergenz in der Eurozone.

*Der Bericht der Europäischen Kommission „Employment and Social Developments in Europe 2013“ vom 21.01.2014 ist in englischer Sprache [hier](#) als Ganzes (504 S.) oder kapitelweise abrufbar.*

## Die Krise und ihre Folgen für Wohlfahrtsstaaten und Soziale Dienste in Europa

Fast schon inflationär wird das Wort „Krise“ heutzutage verwendet. Längst ist damit nicht mehr nur die im Jahr 2007 einsetzende Finanzmarktkrise und die damit einhergehende europäische Krise zu verstehen. Unter anderem infolge der von den Regierungen beschlossenen Sparprogramme haben sich durch die Krise vielmehr grundsätzliche Fragen herauskristallisiert, die sich mit einem Auseinanderdriften der Gesellschaft und einem Zusammenbruch von Sozialstaaten auseinandersetzen.

Mit den Auswirkungen der Krise auf Wohlfahrtsstaaten und die Sozialen Dienste in Europa beschäftigte sich kürzlich ein Aufsatz, der im Online-Portal socialnet erschienen ist. Die Autorin Marion Möhle, Professorin an der Fakultät für Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege der Hochschule Esslingen, gibt darin einen Überblick über die Entwicklungen und politischen Bemühungen zur Erreichung sozialpolitischer Ziele. Einführend geht die Arbeit differenziert auf den Begriff der Krise ein.

## Die gegenwärtige Krise als „soziale Krise Europas“

Die Austeritätspolitik in den europäischen Staaten setzte mit der Zunahme der Staatsverschuldung mehrerer Mitgliedstaaten ein. Die Sparpolitik ist allerdings umstritten und in der Bevölkerung kaum akzeptiert, wie wiederholte Protestaktionen und Generalstreiks zeigten. Die Menschen klagten über ungerecht verteilte Belastungen und Einschnitte in die Sozialhaushalte. Vor

dem Hintergrund einer weitergehenden Vergemeinschaftung der Schulden und Lasten-Umverteilung, die freilich politisch nicht zu rechtfertigen wäre, sei die Krise zu einer politischen Legitimationskrise für die europäische Integration und den sozialen Frieden geworden, so der socialnet-Artikel.

Zu den schwerwiegendsten Konsequenzen der Krise gehöre insbesondere der Anstieg der Jugendarbeitslosigkeit, die in der EU durchschnittlich bei 27,1 Prozent liegt. Die Sozialleistungssysteme seien stark gefordert, auch durch die Zunahme der Armut in den EU-Mitgliedstaaten. Die OECD gehe von einem weiteren Anstieg der Armut aus. Die soziale Lage in den EU-Mitgliedstaaten werde regelmäßig auf Basis sogenannter Nationaler Sozialberichte beobachtet. Demnach habe sich im Jahr 2012 die soziale Lage verschlechtert, was bedeute, dass die Anzahl der von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen gestiegen sei.

### Sozialpolitische Ziele der EU

Die Europäische Union hat nur eingeschränkte Kompetenzen in der Sozialpolitik. Jedoch sei ihr Einfluss in den letzten Jahren stetig gewachsen, insbesondere durch die Offene Methode der Koordinierung. Diese ermöglicht ein rechtlich nicht bindendes Verfahren, bei dem die Europäische Kommission den Austausch- und Lernprozess der Mitgliedstaaten auf verschiedenen Feldern der Sozialpolitik vorantreiben kann. Die Methode soll das in der Lissabon-Strategie gesetzte Ziel der „sozialen Kohäsion“ unterstützen. Weitergehende soziale Ziele sind in der Nachfolge-Strategie Europa 2020 festgelegt worden. So sollen unter anderem die Beschäftigung und die soziale Eingliederung gefördert sowie das Bildungsniveau verbessert werden. Als konkretes Ziel formulierte die EU zum Beispiel, bis 2020 die Zahl der armutsgefährdeten Personen um 20 Millionen zu senken und 75 Prozent der Bevölkerung zwischen 20 und 64 Jahren in Arbeit zu bringen. Dazu werden auch die Förderprogramme der EU neu ausgerichtet. Diese Ziele könnten jedoch nur „in einem wohlfahrtsstaatlichen Kontext erreicht werden“, meint Möhle. Allerdings stecke auch der Wohlfahrtsstaat gegenwärtig in einer Krise.

### Konsequenzen der Krise für den Wohlfahrtsstaat

Diese Krise des Wohlfahrtsstaates sei ausgelöst durch die direkten und indirekten Folgen der ökonomischen Krise. Tendenzen einer Auflösung des wohlfahrtsstaatlichen Systems seien heute schon vereinzelt erkennbar. Der Aufsatz stellt hierzu zwei Perspektiven vor: Die Form der „post-staatlichen Wohlfahrt“ und die des „post-wohlfahrtlichen Staates“. In ersterem Modell ziehe sich der Staat mehr und mehr aus der wohlfahrtsstaatlichen Verantwortung zurück, was sich zum Beispiel in einer steigenden Anzahl von Privatisierungen äußere. Beim „post-wohlfahrtlichen Staat“ dagegen stelle sich die Frage, ob der Staat dem Anspruch, Wohlfahrt zu produzieren, überhaupt noch entspreche.

Die europäischen Wohlfahrtsmodelle sind unter dem Konzept des Europäischen Sozialmodells zusammengefasst. Allerdings zeige sich, dass es sich hierbei nur um einige allgemeine sozialpolitische Gemeinsamkeiten handelt, die zuletzt im Vertrag von Lissabon festgehalten wurden. Gemeinsame Ziele seien hingegen schwierig zu verwirklichen, da das Subsidiaritätsprinzip in der EU Vorrang habe und damit die Verantwortung bei den Mitgliedstaaten liege.

Anerkennend stellte der für die Koordinierung zuständige Ausschuss für Sozialschutz fest, dass das Europäische Sozialmodell sich

in der Krise als stabilisierend gezeigt habe und würdigt „die Einzigartigkeit der sozialen Dimension Europas“. Allerdings konstatiert der Ausschuss weiter, dass das Potenzial zum weiteren Ausbau der sozialen Dimension Europas aufgrund der staatlichen Sparmaßnahmen erschöpft sei und dringend grundlegende strukturelle Reformen einsetzen müssten. Solche Reformen seien jedoch bisher noch nicht genauer spezifiziert worden.

### **Auswirkungen der Krise auf Soziale Dienste**

Der traditionelle Wohlfahrtsstaat bröckelt in Folge der Krise, so der Beitrag. Damit sei auch die grundlegende Legitimationsbasis der Sozialen Dienste in Gefahr. Folglich müsse die Frage gestellt werden, ob und in welcher Form Soziale Dienste in Zukunft weiterhin existieren würden. Rückten ökonomische Kriterien für ihr Handeln in den Vordergrund, so habe dies vielfältige Konsequenzen.

Die Ökonomisierung Sozialer Dienste zeige sich besonders in der Entwicklung wettbewerblicher Strukturen, mit denen sich öffentliche und freie Träger immer stärker konfrontiert sähen. Die Auseinandersetzung um „Wettbewerbsausrichtung und Gemeinwohlorientierung“ werde zudem verstärkt durch den grundlegenden Konflikt zwischen der EU und den Nationalstaaten hinsichtlich der Betrachtungsweise sozialer Dienstleistungen: Für die EU seien sie als Dienstleistungen von allgemeinem Interesse grundsätzlich dem EU-Wettbewerbsrecht untergeordnet. Für die Mitgliedstaaten gälten sie teilweise als Leistungen der Daseinsvorsorge. Die Ökonomisierung Sozialer Dienste könne durch die Krise weiter an Dynamik gewinnen, meint Möhle.

Gleichzeitig könne eine stärkere Ausrichtung auf „sozialinvestive, nachhaltige Strukturen“ Sozialen Diensten aber eine Chance bieten, sich zu modernisieren. Dem stehe jedoch das „Beharrungsvermögen“ vor allem der verbandlich organisierten Sozialen Dienste entgegen. Insgesamt seien die Auswirkungen der Krise auf Soziale Dienste noch nicht absehbar, stellt Möhle abschließend fest.

### **Ausblick**

Im Hinblick auf die Frage, „ob und inwiefern die Sozialen Dienste in der Krise Europas eine entscheidende Rolle zu spielen vermögen“, nennt die Autorin verschiedene Voraussetzungen. Zum einen sei eine tragfähige Finanzierung der Sozialen Dienste notwendig, um die sozialpolitischen Ziele der EU zu erreichen. Zum anderen müsse der Sachverstand Sozialer Organisationen bei der Umsetzung sozialpolitischer Ziele stärker berücksichtigt werden. Hierzu sei eine starke Lobbyarbeit der NGOs in Brüssel von unerlässlichem Wert, um „unermüdlich auf die Unverzichtbarkeit der sozialen Dienste zur Bewältigung der Krise [zu] verweisen“.

*Der Artikel „Die ‚Krise‘ und ihre Folgen für Wohlfahrtsstaaten und Soziale Dienste in Europa“ von Marion Möhle kann unter den [socialnet Materialien](#) abgerufen werden.*

## Materialien

### Axel Gloger: Über\_Morgen. Was Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht

Wien: Linde Verlag, 2012 232 S., 24,90 Euro, ISBN 978-3-7093-0381-8

Was sind die wichtigsten Trends, die für Unternehmer in den nächsten 15 Jahren eine Rolle spielen werden? Mit welchen zentralen Zukunftsthemen sollten sich Führungskräfte schon heute befassen, wenn sie ihr Unternehmen langfristig erfolgreich führen wollen? Diesen Fragen geht Axel Gloger in seinem Buch „Über\_Morgen“ nach. Er nennt 18 wichtige Entwicklungen, die in jeder unternehmerischen Strategieplanung berücksichtigt werden sollten. Die Publikation versteht sich als praxisorientiertes Handbuch für Manager, die „kompakt“ und „ohne intellektuelle Umwege“ erfahren möchten, was ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht.

#### Aufbau und Inhalte des Buches

Das Buch ist in fünf thematische Teile gegliedert, die jeweils drei bis fünf Kapitel umfassen. Alle Kapitel enthalten am Ende eine „Agenda“ genannte Zusammenfassung, welche die zuvor beschriebenen neuen Herausforderungen noch einmal auf den Punkt bringt.

Der erste Teil widmet sich unter dem Titel „Umfeld und Rahmen für die Erfolge von morgen“ neuen Managementideen aus China, dem Umgang mit Unsicherheit als Dauerzustand und dem wachsenden Einfluss der Politik auf Unternehmen. In Teil 2 „Innovation und digitale Welt“ geht es darum, wie das Internet und die „Generation Y“ die Unternehmen verändern und welche unerschlossenen Ressourcen die Schwarm-Intelligenz bietet.

Der dritte Teil „Strategie und Zukunftsmanagement“ behandelt einerseits konservative Erfolgsmodelle wie Familienunternehmen und eine hohe betriebliche Eigenkapitalquote und andererseits innovative Ansätze wie die Abschaffung der starren Budgetprozesse und die Aufwertung des Einkaufswesens. Es folgt Teil 4 „Mitarbeiter und Führung“ mit Kapiteln zum Arbeitsmarkt der Zukunft, zum Potenzial von Bildern und Filmen statt der üblichen textlastigen Präsentationen sowie der Bedeutung von Führung für den Markenwert.

Der fünfte und letzte Teil „Aufbruch in die Wissensökonomie“ befasst sich mit der möglichen Bilanzierung von Investitionen in die Mitarbeiter, erfolversprechenden Mikrotrainings in der Weiterbildung sowie dem Postulat des lebenslangen Lernens auch für Chefs. Außerdem werden Absolventen anderer Fachrichtungen als der Betriebswirtschaftslehre als Nachwuchsmanager empfohlen und der wirksame Einsatz von Unternehmensberatern beschrieben.

Beispielhaft seien hier ausgewählte Kapitel aus verschiedenen Themenblöcken des Buchs dargestellt.

#### Kapitel 1: Erfolgsstrategie à la Chine

„Das Reich der Mitte schickt sich an, uns genau jene Erfolgsgeschichten zu liefern, die wir in der Vergangenheit so gerne aus den



USA bezogen haben", beschreibt Gloger den Sog, der derzeit von China ausgeht. Daher sei es nicht verwunderlich, dass „künftig auch bei den Managementideen China die Richtung vorgibt“. Obwohl die Wachstumsraten in China unvergleichlich und die Entwicklung rasant sei, gälten dennoch bedächtige Führungsideale statt Turbokapitalismus. In chinesischen Unternehmen ständen fernöstliche Werte wie Geduld und Ausdauer hoch im Kurs, das „beharrliche Warten auf eine Chance“ und eine „auf Dekaden ausgerichtete Strategie“. Zusammen mit bewährten Managementmethoden aus dem Westen und dem individuellen Erfolgswillen der Menschen in China entstünde, so Gloger, ein neues Strategiemodell, „das bald die Welt prägen“ werde.

Was den Produktionsstandort China angeht, so sei das Land bereits „in der globalen Oberklasse“ angekommen. Die verlängerte Werkbank, also die Niedriglohnproduktion, sei nicht zuletzt wegen der schnellen Lohnkostensteigerungen ein Auslaufmodell. Auch werde die Ein-Kind-Politik bald zu Arbeitskräftemangel führen. Die Binnennachfrage gewinne an Bedeutung, die Qualität steige und die chinesischen Unternehmen strebten als logische Folge der Entwicklung die Weltmarktführerschaft an. Aber: „Um Zeit zu sparen, werden die Marktführer nicht selbst aufgebaut, sondern gekauft“. Die unermesslichen staatlichen Devisenreserven ermöglichten es dem autoritären System, kapitalintensive Investitionen in Zukunftsbranchen wie Elektromobilität und Solarenergie zu tätigen. Die übernommenen Firmen würden jedoch nicht nach dem Vorbild eines Private-Equity-Investors ausgeschlachtet, sondern eher nach Manier traditioneller Familienunternehmen nachhaltig geführt und weiter ausgebaut.

In Zukunft müsse der Westen sich darauf einstellen, dass ihm auch im Segment angesehener Marken direkte Konkurrenz aus China erwachsen werde. Gleichzeitig biete China großes Potential als Konsumentenmarkt und als Ideengeber für erfolgreiche Führung, so Gloger.

#### **Kapitel 4: Der Intelligenz-Multiplikator**

Eine in Unternehmen „weithin unerschlossene Ressource“ sei die „Intelligenz des Kollektivs“, schreibt Gloger im zweiten Teil des Buches. Die internen Kräfte der Marktforschung und Produktentwicklung reichten in der „Tempoökonomie“ nicht mehr aus, um am Puls der Zeit zu bleiben und sich Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu verschaffen. Es biete sich dagegen an, die Beteiligungs- und Bewertungsleidenschaft vieler Menschen in den Social-Media-Plattformen für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Aus dem etwas angestaubten betrieblichen Vorschlagswesen lasse sich im Zeitalter des Web 2.0 ohne großen Aufwand ein öffentliches Portal für Verbesserungsideen der Kunden machen. Starbucks und Tchibo hätten dies sehr erfolgreich vorgemacht. Auf diese Weise erhalte das Unternehmen wertvolle und innovative Impulse aus Nutzer- bzw. Konsumentensicht, ganz ohne teure Unternehmensberater anzuheuern. „Mit dem Zugriff auf die Intelligenz draußen kann ein Unternehmen seine Denkleistung leicht um das Zehn- und Hundertfache steigern“, meint Gloger und ergänzt: „Nach dem industriellen brauchen wir in Zukunft intellektuelles Outsourcing“. Dabei gehe es nicht um Kosteneinsparung, sondern allein darum, „neue Goldadern des Wissens“ für das Geschäft aufzuspüren. Dabei verschwämten zunehmend die Grenzen zwischen Hersteller und Konsumenten. Peering (also der gleichrangige Austausch) werde in Zukunft mehr und mehr klassische Hierarchien ersetzen.

## Kapitel 11: Der Wettbewerb um Mitarbeiter

„In Zukunft haben wir es mit einer Belegschaft vom Typ Lottogewinner zu tun“, meint Gloger im Kapitel über den künftigen Fachkräftemangel. Die künftige Generation der Mitarbeiter sei eine Erbgeneration, die nicht unbedingt auf das Arbeitseinkommen angewiesen sei. („Sie können gehen, wenn ihnen etwas nicht passt.“) Gleichzeitig trage auch die demografische Entwicklung dazu bei, dass der Arbeitsmarkt sich vom Käufer- zum Verkäufermarkt entwickeln werde. Nicht mehr die Firmen könnten sich ihre Angestellten aussuchen, sondern die Arbeitnehmer hätten die Wahl bei der Stellensuche. Daher gehöre der Mitarbeiterwerbung die Zukunft: „HR, Vertrieb und Marketing werden enger zusammenrücken.“

Gloger tritt dafür ein, die Personalabteilung in Unternehmen künftig von einer internen Verwaltung zu einer nach außen orientierten Vertriebseinheit umzugestalten. Es gehe darum, den von Mitbewerbern umworbenen potenziellen Arbeitnehmern eine Stelle im Unternehmen schmackhaft zu machen. Dazu seien innovative und individuelle Maßnahmen erforderlich. Ein „Hidden Champion“ im Schwarzwald stelle seinen Mitarbeitern beispielsweise Firmen-PKW zur Verfügung, um in Fahrgemeinschaften zwischen dem Firmengelände und dem sieben Kilometer entfernten Bahnhof zu pendeln. So erweitere sich der Einzugskreis des Unternehmens bis zur 40 Kilometer entfernten Universitätsstadt Freiburg.

### „Jede erreichbare Stellschraube drehen“

Insbesondere Personen mit besonderen Bedürfnissen sollten von den Arbeitgebern ins Visier genommen werden. Unter der Überschrift „Stoppen Sie jetzt den Braindrain der talentierten Frauen!“, verdeutlicht Gloger, wie wichtig es für zukunftsfähige Unternehmen sei, Frauen auch mit Kindern als Mitarbeiterinnen zu halten. Die meisten gut gemeinten Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf verpufften ohne Erfolg, weil im Unternehmensalltag „nach wie vor die alte Welt“, „das Patriarchat“ regiere. Mütter, auch alleinerziehende, könnten als Mitarbeiterinnen (zurück-)gewonnen werden, wenn die Ausgestaltung und die Rahmenbedingungen des Jobs auf deren Belange zugeschnitten würden. Der Rhetorik müsse nun die Umsetzung folgen, so Glogers Appell.

Ein anderer Ansatzpunkt sei, in künftigen Nachwuchs und den Erhalt der Pensionäre für das Unternehmen zu investieren. Auch Hauptschüler könnten über Schulkooperationen und Betriebspraktika (beispielsweise einen Tag pro Woche) frühzeitig „berufsfähig“ gemacht und später als Auszubildende und Mitarbeiter übernommen werden. Dass gute Mitarbeiter, die nach Eintritt des Rentenalters nicht mehr beschäftigt werden können, eine Perspektive als Werkvertrager, Berater oder Interimsmanager bekommen, sollte kein Einzelfall, sondern Teil einer modernen Personalstrategie sein, meint Gloger.

### Fazit

Nicht nur die drei ausgewählten Kapitel, sondern die meisten im Buch dargestellten Trends bieten (teilweise) neue Erkenntnisse und kreative Ideen für die Unternehmensführung. Die Vielfalt der Themen aus allen Bereichen des Managements stellt eine

---

lohnenswerte Lektüre mit Perspektive über den Betriebsalltag hinaus dar. Die Kapitel sind kurz (selten länger als zehn Seiten), klar gegliedert, mit anschaulichen Beispielen illustriert und am Ende in Form einer To-do-Liste zusammengefasst.

„Dass wir unumkehrbar in der Wissensökonomie angekommen sind“ und der „Rohstoff Wissen“ die entscheidende Ressource der Zukunft ist, verbindet die 18 in dem Buch genannten Trends wie ein roter Faden. „Die Instandhaltung von Wissen verlangt jeden Tag Pionierlösungen“, so Gloger in seinem Schlusswort. „Hier ist echtes Unternehmertum gefragt.“

*Axel Gloger ist Wirtschaftsjournalist und Trendexperte. Er schreibt unter anderem für das Handelsblatt, die Süddeutsche Zeitung, die FAZ und die Wirtschaftswoche. Seine Schwerpunktthemen sind Unternehmensführung, Unternehmen und Märkte sowie Internationales. Er beschäftigt sich seit den achtziger Jahren mit Zukunftsfragen. Außerdem veröffentlicht er den Blog [www.ueber-morgen.net](http://www.ueber-morgen.net).*

---

## Impressum

Verlag/Herausgeber:

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

Redaktion:

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

Jens Hayer, [j.hayer@sozialbank.de](mailto:j.hayer@sozialbank.de) (Arbeitsmarkt)  
Nurcan Karapolat, [n.karapolat@sozialbank.de](mailto:n.karapolat@sozialbank.de) (Gesellschaft, Europa)  
Marina Klavina, [m.klavina@eufis.de](mailto:m.klavina@eufis.de) (Europa)  
Hella Krauß, [h.krauss@sozialbank.de](mailto:h.krauss@sozialbank.de) (Bildung)

ISSN: 1869-7631  
Erscheinungsweise: monatlich