

1/2011

ISSN 1023-8158, 22. Jahrgang

trendletter



Bildung 3.0

Den Fachkräftebedarf der Zukunft sichern

Die Welt 2035

Orientierung für Entscheider von heute

Belastbare Daten und konsistente Prognosen für die 32 wichtigsten Industrienationen.



NEU

Prognos World Report
„Industrial Countries 1995 – 2035“
 Englisch, rund 500 Seiten,
 zahlreiche Grafiken + CD-ROM
 Preis: EUR 2.500,-

Wissen nutzbar machen:

Der neue Prognos World Report „Industrial Countries“ ist das Planungsinstrument für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Er ist die belastbare und konsistente Basis für Ihre Zukunftsstrategien. In Zeiten der unübersichtlichen Informationsflut zeigt Ihnen der Report vergleichbar und detailliert die wirtschaftlichen und demografischen Entwicklungen für 32 Industrienationen bis 2035 auf.

www.prognos.com

Wir geben Orientierung.

Bestellmöglichkeit/Kontakt:

Prognos AG, Irmtraud Bürgin, Henric Petri-Straße 9, CH-4010 Basel, Tel.: +41 (0) 61 3273-327
 E-Mail: worldreport@prognos.com, Weitere Informationen: www.prognos.com/reports

Fax-Bestellschein: +41 61 3273 300

Hiermit bestelle ich den
neuen Prognos World Report 2011
„Industrial Countries 1995 - 2035“
 (inkl. CD-ROM):

	Preis	Anzahl
Im Abonnement*	2.200,-€	<input type="checkbox"/>
Als Einzelexemplar	2.500,-€	<input type="checkbox"/>
Zusätzliche(s) Exemplar(e)	500,-€	<input type="checkbox"/>

*minimum 2 Jahre Laufzeit

Zahlbar nach Rechnungserhalt. Die Bestellung kann innerhalb von 2 Wochen schriftlich widerrufen werden. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs (Poststempel).

Name, Vorname	Land
Firma	Telefon
Funktion, Abteilung	Telefax
Straße	E-Mail
PLZ, Stadt	Datum, Unterschrift

Wir müssen jetzt aktiv werden ...

Bildung 3.0	
Mehr Eigenverantwortung in der beruflichen Bildung	4 + 5
Mehr Autonomie – neue Anforderungen an das Schulmanagement	6
Be employable!	7
Die weichen Faktoren dominieren bei der Wahl des Arbeitsplatzes	8
Demografie in KMU – Auf die Umsetzung kommt es an	9
Zur Fachkräftesicherung wird das Wissen aller Akteure benötigt	10
Die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen neu gestalten	11
Dem Wissenstransfer mehr Gewicht geben	12
Wie sozial gerecht ist die Förderung an Hochschulen?	13
Regionalpolitik	
Länderranking Zukunftsatlas 2010: dynamischer Norden, starker Süden	14 + 15
Funktionale Verflechtungen der Metropolregion FrankfurtRheinMain	
16	
Kommunalpolitik	
Aktive Vereine sind gut für Gemeinden	17
Forschungspolitik	
Die Internationalisierung der Forschung effektiv organisieren	18
Personalpolitik	
Personalentwicklung strategisch denken	19
Meldungen / Impressum	20



... denn der drohende Fach- und Arbeitskräftemangel ist kein abstraktes Zukunftsthema mehr, sondern wird im aktuellen Aufschwung bereits sehr sichtbar. Die Prognos AG hat umfassende Analysen vorgelegt, die zeigen, dass bis zum Jahr 2030 mehr als 5 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden – wenn keine Maßnahmen ergriffen werden. Die Zahlen zeigen deutlich: Wir müssen jetzt handeln, um von heute an und verschärft in den kommenden Jahrzehnten über ausreichende und qualifizierte Fachkräfte zu verfügen.

Tun wir genug, um die verfügbaren Potenziale in Deutschland zu fördern? Die Antwort lautet leider eindeutig – nein: Die Erwerbsbeteiligung Älterer ist unterdurchschnittlich, PISA attestiert Deutschland die systematische Benachteiligung von Kindern aus Familien mit niedrigem sozialen Status, qualifizierte MigrantInnen können Berufe nicht ausüben, weil ihre Abschlüsse in Deutschland nicht anerkannt werden (S. 11). Die Qualität der Bildungseinrichtungen von der Schule bis zur Hochschule steht – ob gerechtfertigt oder nicht – immer wieder in der öffentlichen Kritik.

Dabei geht es nicht nur um wirtschaftliche Interessen. Eine qualifizierte Ausbildung ist die Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit, für Erwerbsbeteiligung und für gesellschaftliche Teilhabe. Wir alle sollten also ein Interesse daran haben, die Potenziale der gegenwärtigen und zukünftigen Bevölkerung zu fördern. Wie kann das gelingen? Mit dem aktuellen trendletter wollen wir uns dieser Frage widmen und einige Ansatzpunkte aus dem breiten Spektrum von Gestaltungsmöglichkeiten vorstellen.

Hamburg hat es gewagt und sein berufliches Bildungssystem vor einigen Jahren neu aufgestellt, um die Zusammenarbeit

mit der Wirtschaft zu verbessern. Zentrale Bausteine sind mehr Autonomie für die Schulen und die Gründung eines Landesbetriebs (S. 4/5).

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) läuft die Herausforderung „Personal“ oft nebenher. Dabei sind der Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zentrale Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg. Welche Unterstützungsmöglichkeiten für KMU bestehen, zeigt der Beitrag auf Seite 9.

Arbeitskräftesicherung ist nicht allein Aufgabe der Unternehmen. Es bedarf der Zusammenarbeit vieler: Unternehmen, Agenturen für Arbeit, Hochschulen, etc. Ein Beispiel, wie alle an einen Tisch geholt werden können, lesen Sie auf Seite 10.

Bei allen Diskussionen über den Fachkräftemangel sollten die Ziele und Vorstellungen derjenigen nicht vergessen werden, um die es geht. Eine Befragung zeigt Erwartungen von High Potentials und jungen Fachkräften an ihre zukünftigen Arbeitgeber auf (S. 8). In einigen Bundesländern finden derzeit Modellversuche zum Schulmanagement statt. Ziel ist die Entlastung der Lehrkräfte von Verwaltungsaufgaben und die Professionalisierung des Schulmanagements (S. 6).

Wer Potenziale ausschöpfen möchte, muss Begabungen unabhängig von sozialer Herkunft, Geschlecht oder Ethnie fördern. Wie es gelingt, Vielfalt als Mehrwert zu verstehen, erfahren Sie auf Seite 13.

Immer wieder wird die Zusammenarbeit von Hochschulen und Wirtschaft als zentraler Stellhebel in der Diskussion um Fachkräftesicherung genannt. Jedoch fehlt es an Anreizsystemen, um den Transfer von Wissen und Köpfen zu befördern (S. 12).

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, Beschäftigung zu finden und zu halten sowie bei Bedarf den Arbeitsplatz zu wechseln. Wie Deutschland und Europa dieses fördern, beschreibt der Beitrag auf Seite 7.

Neben dem Schwerpunktthema Bildung und Beschäftigung finden Sie natürlich auch in diesem trendletter wieder weitere interessante Beiträge. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre und freue mich auf eine anregende Diskussion.

Christian Böllhoff
christian.boellhoff@prognos.com



Mehr Eigenverantwortung in der beruflichen Bildung

Hamburg betritt bei der Steuerung der beruflichen Bildung Neuland. Prognos hat das Modell evaluiert.

Das Leitbild der eigenverantwortlichen Schule prägte die bildungspolitische Diskussion der letzten Jahre. Mehr Handlungsspielraum und Verantwortung für die Schulen sollte ihre Leistungsfähigkeit erhöhen und die Qualität der Bildung verbessern. Grundidee ist, dass die Schulen als pädagogische Einheiten besser als die Verwaltung darüber entscheiden können und daher auch entscheiden sollten, welche Konzepte, welches Personal und welche Ausstattung geeignet sind, um den ihnen übertragenen Bildungsauftrag optimal zu erfüllen.

Betriebe und Berufsschulen haben gemäß dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) den Auftrag, die „für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) ... zu vermitteln“ und „den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen.“ So soll der Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Fachkräften gesichert werden. Schülerinnen und Schüler sollen dazu befähigt werden, qualifiziert am Arbeitsmarkt teilzunehmen und weitere Qualifizierungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

Verpflichtung durch Verflechtung. Der engen Zusammenarbeit von Wirtschaft und Schule kommt im dualen System daher eine besondere Bedeutung zu. Um den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden, ist eine kontinuierliche Abstimmung zwischen den beiden Lernorten Betrieb und Schule erforderlich, die über die Zusammenarbeit bei den Ausbildungsprüfungen und Ordnungsverfahren hinausgeht. Denn es dauert immer noch zu lange, bis technische Neuerungen, Veränderungen von Prozessen und Verfahren aus der betrieblichen Praxis Eingang in Ausbildungsordnungen und Lehrbücher gefunden haben.

Mehr Flexibilität gewünscht. Die beruflichen Schulen werden in den deutschen Bundesländern bereits seit mehreren Jahren weiterentwickelt und die Verantwortung wird von den zuständigen Behörden auf die Schulen verlagert. Die Schulen sollen so flexibler auf Anforderungen und Innovationen in der Wirtschaft und am Arbeitsmarkt reagieren können. Davon verspricht man sich eine Qualitätssteigerung der beruflichen Bildung, bessere Zukunftsperspektiven sowie mehr Chancengerechtigkeit und Durchlässigkeit für die Schülerinnen und Schüler.

Impulse aus dem Ausland. Ein Blick in das Ausland zeigt, dass gerade berufliche Schulen über eine deutlich höhere Autonomie verfügen, als dies in Deutschland der Fall ist. Im Rahmen der Diskussionen um ein „New Public Management“ wurden zum Beispiel in Dänemark die beruflichen Schulen schon 1991 zu selbstständigen öffentlichen Einrichtungen bzw. Stiftungen umgewandelt. Die Finanzierung erfolgt seitdem auf Grundlage eines Taxameter-Systems, das den Schulen einerseits ein Budget pro Vollzeitschüler zuteilt, andererseits als Steuerungsinstrument fungiert, zum Beispiel mit einem Erfolgstaxameter mit Prämien für bestandene Prüfungen oder der angedachte Integrationstaxameter mit Prämien für die Integration belasteter oder schwieriger Jugendlicher. Die skizzierten Reformen gingen nicht ohne weitere Anpassungen vonstatten. So wurde die Zahl der Berufsschulen in Dänemark von 132 auf 68 reduziert sowie zahlreiche Schulleiter ersetzt oder auch entlassen.

In den Niederlanden wurden die „Regionalen Opleidingen Centra“ (ROC) gegründet, die als große Einheiten innerhalb einer Region die unterschiedlichen Formen beruflicher Aus- und Weiterbildung bündeln und managen. In den Niederlanden gibt es insgesamt rund 40 dieser Zentren, die jeweils gut 15.000 Personen ausbilden und qualifizieren. Die ROC verfügen über eine leistungsabhängige staatliche Budgetzuteilung, einen hauptamtlichen Verwaltungsapparat, Finanzautonomie und die Möglichkeit zu wirtschaften sowie eine selbstständige Personalorganisation.

Innovationen in Deutschland. Einen neuen Weg geht zum Beispiel die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH). Aufbauend auf einem Bericht der Bund-Länder-Kommission aus dem Jahr 2003 zu möglichen Weiterentwicklungen der berufsbildenden Schulen, wurde in der FHH (sowie in Bremen) die Überführung der öffentlichen berufsbildenden Schulen in eine gemeinnützige Stiftung öffentlichen Rechts diskutiert. Im Auftrag der damaligen Landesregierung wurde das notwendige Stiftungsmodell geprüft und entwickelt. Da in diesem Modell die grundgesetzlich verankerte Letztverantwortung des Staates fehlte, wurde diese Rechtsform schließlich im Rahmen eines Volksbegehrens abgelehnt.

Im Jahr 2006 wurde stattdessen das Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) als zentraler Bestandteil der Reform der beruflichen Schulen in Hamburg gegründet. Im Kontext der Gesamtreform des schulischen Bildungssystems der FHH soll die Stärkung der materiellen und rechtlichen Selbstständigkeit der beruflichen Schulen die Qualität von Unterricht und Schule steigern (zur Programmatik und den Hintergründen der Reform vgl. Drucksache 18/3780, S. 18 ff.).

Mit der Wahl der Rechtsform eines Landesbetriebs für das HIBB werden die steuerungspolitischen und inhaltlichen Zielsetzungen des hamburgischen Schulgesetzes verknüpft und das staatliche Letztentscheidungsrecht bleibt gewährleistet. Gleichzeitig erlaubt die Rechtsform eine höhere Flexibilität in Bezug auf Steuerungs- und Verwaltungsprozesse.

Mit der Gründung des Landesbetriebs waren zahlreiche Anpassungen verbunden (z. B. Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens, Gründung von Kuratorium und Schulvorständen unter Einbeziehung der Wirtschaft), die in Deutschland erstmalig an beruflichen Schulen durchgeführt wurden. Damit nimmt das Hamburger Institut für Berufliche Bildung eine Vorreiterrolle in Deutschland ein.

Ministerielle Aufgaben in einer Holding-Struktur. Mit der Gründung des HIBB wurde die Verantwortung für die Steuerung der beruflichen Bildung von der Bildungsbehörde auf die HIBB-Zentrale übertragen. Dem Landesbetrieb wurden also ministerielle Aufgaben übergeben.

Zusätzlich zu der HIBB-Zentrale, die somit als eine Art Holding fungiert, umfasst das HIBB-System die 45 beruflichen Schulen in Hamburg. Neben der Geschäftsführung ist das Kuratorium das zentrale Organ des HIBB; es setzt die angestrebte institutionalisierte Partnerschaft von Staat und Wirtschaft um. Im Rahmen der grundgesetzlich möglichen Verantwortungsübertragung wirkt das Kuratorium an der inhaltlichen Ausgestaltung von Standards in der Berufsbildung mit. Das Kuratorium ist in der Regel beratend,

in ausgewählten Fällen beschlussfassend tätig, so zum Beispiel bei der Aufstellung des Wirtschaftsplans. Das staatliche Letztentscheidungsrecht bleibt davon unberührt.

Kooperation Wirtschaft–Schule. Durch die Bildung von Lernortkooperationen (LOK) und Schulvorständen (SV) wird die Wirtschaft an den Schulen beteiligt. So entscheidet der Schulvorstand zum Beispiel über Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen der pädagogischen Arbeit (im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems), die zu treffenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie über den schulischen Wirtschaftsplan. Die Lernortkooperationen sollen die Ausbildungsinhalte und -qualität weiterentwickeln und den gegenseitigen Austausch von Wissen sicherstellen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit hängt häufig von der Bereitschaft Einzelner sowie der konkreten Umsetzung ab. Eine Voraussetzung sind zum Beispiel Zugeständnisse von Wirtschaft und Schule bei den gegenseitigen Arbeitszeiten und -bedingungen.

Geschäftsführung mit Budgetverantwortung. Die Geschäftsführung des HIBB, die dem Amtschef in der Bildungsbehörde direkt unterstellt ist, übt die Funktion des Beauftragten für den Haushalt aus. Somit ist das HIBB in den meisten haushalterischen Angelegenheiten unabhängig von der Bildungsbehörde. Mittelfristige Finanzplanung und Haushaltsaufstellung liegen nun in den Händen der HIBB-Geschäftsführung, die diese nach Erarbeitung mit der Bildungsbehörde abstimmt und gemeinsam an die Behörde für Finanzen kommuniziert. Dies vergrößert die Flexibilität im System der beruflichen Bildung ungemein, denn Entscheidungen können unmittelbar – ohne zeitraubende Abstimmungen in den behördlichen Strukturen – getroffen werden.

Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens. Das kaufmännische Rechnungswesen ist ein wesentliches Strukturelement einer selbstverantworteten Schule und ist an allen Schulen erfolgreich eingeführt worden. Dadurch konnte die Transparenz und damit auch die Steuerungsfähigkeit der Finanzsituation und -entwicklung im HIBB erhöht werden. So ist eine unterjährige Steuerung der Mittel jederzeit möglich. Mittel, die an einer Schule nicht benötigt sind, werden an andere Schulen mit Bedarf ausgegeben. Eine Clearingstelle stellt sicher, dass Haushaltsreste im System verbleiben.

Das kaufmännische Rechnungswesen wird von den Schulen begrüßt und es werden weitere Impulse für die nächsten Jahre erwartet. Das ist ein deutlicher Schritt zur Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen.

Dienstherren / Vorgesetzte. Mit der Einführung der selbstverantworteten Schulen sind die Schulen eigenständige Dienststellen geworden und die Schulleitungen somit zu Dienstherren des an der Schule eingesetzten Personals. Speziell an den beruflichen Schulen geht mit der Selbstverantwortung die erweiterte Budgetverantwortung einher. Die neue Rolle der Schulleitung als Führungskraft einer selbstverantworteten Schule stößt bisher auf unterschiedliche Reaktionen. Die Schulleitung befindet sich nun in einem Spannungsfeld zwischen der pädagogischen Leitung und den neuen Management- und (kaufmännischen) Führungsaufgaben. Hierfür ist ein gezielter Kompetenzaufbau erforderlich.

Schulberatung statt Schulaufsicht. Mit der Ausgliederung aus der Behörde übernimmt die HIBB-Zentrale die „Schulverwaltung und Schulaufsicht der staatlichen beruflichen Schulen“ (§ 85a HmbSG) in Hamburg. Die Schulaufsicht soll Schulen in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auch im Bereich der erweiterten Selbstverantwortung beraten und unterstützen. Das verändert ihre Aufgaben von der Detailsteuerung hin zur Ergebnissteuerung. Dabei sind die Schulaufsichtsbeamten direkte Ansprechpartner und Vorgesetzte der Schulleitungen.

Führung durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Die Führung der Schulen erfolgt auf Basis von Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Jede Schule vereinbart Ziele mit der HIBB-Zentrale; die HIBB-Zentrale vereinbart ebenfalls Ziele mit der Bildungsbehörde. Bei eindeutigen und ergebnisorientierten Zielvorgaben reduziert sich die Aufsicht auf die Kontrolle der Zielerreichung. Hier ist zu hinterfragen, welche Rolle die Schulaufsichtsbeamten gegenüber den Schulleitungen einnehmen können und wollen. Ansonsten besteht das Risiko, dass Schulen zwar selbstständig werden, jedoch keine Steuerung erfolgt.

Qualitätsmanagement. Ein Qualitätsmanagementsystem wurde an allen Schulen eingeführt. So wird die Qualität schulischer Leistung zukünftig nicht nur im Rahmen der Schulinspektionen geprüft, sondern es sind alle Schulen aufgefordert, die eigenen Prozesse zu definieren und in ihrer Qualität zu sichern. Hier besteht das Risiko, dass die unterschiedlichen Steuerungsinstrumente Qualitätsmanagement, Schulinspektion und Ziel- und Leistungsvereinbarungen nicht ausreichend aufeinander aufbauen.

Blick nach vorne. Das HIBB-Modell hat aus der Idee der selbstverantworteten Schule Realität werden lassen. Die aktuelle Evaluation der Prognos AG zeigt, dass mit der Neuaufstellung der beruflichen Bildung ein deutlicher Schritt zur Stärkung der Selbstständigkeit der Schulen gegangen worden ist. Dies wird von Seiten der Schulen und der Wirtschaft begrüßt und es werden weitere Impulse für die nächsten Jahre erwartet.

Beim HIBB handelt es sich um einen Entwicklungsprozess, der noch nicht abgeschlossen ist. So haben sich die Akteure noch nicht an ihre neuen Rollen gewöhnt und der Erfolg des Systems ist zu personenabhängig. Die einzelnen Steuerungsinstrumente sind zu wenig miteinander verbunden. Die andere Steuerungslogik in der beruflichen Bildung könnte zu einer Abkoppelung von den allgemeinbildenden Schulen und zu einer fehlenden Einbettung im Gesamtsystem führen.

Ob die Reformen und strukturellen Änderungen mittelfristig zu einer Verbesserung der schulischen Ergebnisqualität beitragen, wird erst in Zukunft sichtbar werden. Es bedarf der Weiterentwicklung von Personen und Organisationen sowie eines langen Atems, um die benannten Ziele erfolgreich umzusetzen und den Wandel des Systems Berufsbildung herbeizuführen.

Dr. Iris Pfeiffer
iris.pfeiffer@prognos.com

Dr. Joey-David Ovey
joey.ovey@prognos.com



Mehr Autonomie – neue Anforderungen an das Schulmanagement

Die Schulleitungen müssen von ihren Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Modellprojekte erproben den Einsatz von Verwaltungspersonal an Schulen.

Schulen erhielten in den letzten Jahren zusätzliche Gestaltungsspielräume, um die Schulentwicklung und -qualität vor Ort zu verbessern. Dezentralisierung, die Einführung von Leistungstests sowie Schulprogrammarbeit zur Rechenschaftslegung erhöhen allerdings auch den Verwaltungsaufwand an den Schulen. Eine Herausforderung für die Schulen ist es insbesondere, die starren Schulstrukturen aufzubrechen, um Qualitätsentwicklungen voranzutreiben – und das ohne zusätzliche Unterstützung. Schulen werden daher zunehmend als lernende Systeme beschrieben, die es zu managen gilt.

Aufgrund der steigenden Eigenverwaltung der Schulen ist eine Analyse der Steuerungsdynamiken notwendig. Der Governance-Ansatz beschreibt die Ebenen Bildungspolitik, Bildungsadministration und Einzelschule als „loosely coupled systems“. Deren lose Kopplung erschwert das Steuern, Managen und Gestalten von Schulen und mindert die Potenziale der Schulautonomie. Zudem erfordert die Verantwortungsübertragung (Empowerment) umfangreichere Rechenschaftslegung durch Tests und Schulprogrammarbeit. Der daraus folgende bürokratische Mehraufwand hemmt seinerseits die (Qualitäts-)Entwicklungen an Schulen.

Schulleitungen haben großen Einfluss auf die Schulqualität. Schulleitungen nehmen für die Entwicklung von Schulen eine zentrale Rolle ein. Zahlreiche Untersuchungen weisen auf den signifikanten Einfluss der Schulleitung auf Schülerleistungen hin. Der steigende Qualitätsdruck erfordert professionelles Führungshandeln und Management durch die Schulleitung. Das Führungshandeln betrifft zum Beispiel die Lehrkräfte und das kommunale Personal. Wohingegen das Management auf Gegenstände und Strukturen bezogen ist.

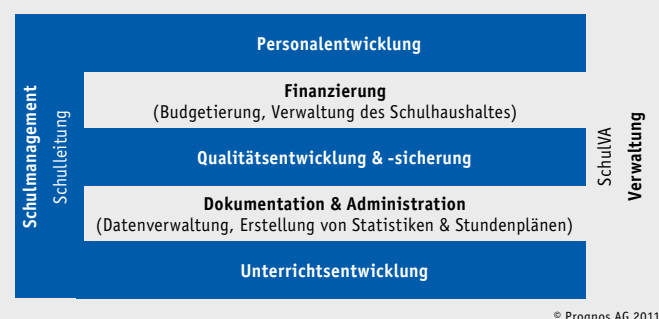
Um Schulen zu entwickeln, sind zusätzliche Handlungsspielräume und erweiterte Kompetenzen der Schulleitungen notwendig. Im Zuge der Erhöhung von Schulautonomie erhielten Schulleiter erweiterte Führungs- und Managementaufgaben, zum Beispiel in der Personalentwicklung, Schulbudgetierung und strategischen Ausrichtung der Schule. Externe Evaluationen erhöhen zudem die Verwaltungsaufgaben, indem sie etwa die Erstellung von Statistiken oder die Dokumentation von Daten bedingen. Das erweiterte Aufgabenspektrum und „Empowerment“ der Schulleitungen macht die Verteilung von Führungsaufgaben notwendig. Auch Lehrkräfte übernehmen zunehmend Verwaltungsaufgaben, zum Beispiel in der Steuergruppenarbeit. OECD-Studien verdeutlichen, dass deutsche Schulleitungen im internationalen Vergleich besonders umfangreiche Verwaltungsaufgaben ausführen.

Die Schulleitungen von Verwaltungsaufgaben entlasten. International zeigt sich eher ein transaktionales als ein administratives Führungshandeln. Letzteres ist besonders durch die vielen bürokratischen Aufgaben bestimmt. In innovativen Schulsystemen wie in Dänemark oder Niederlande sind Verwaltungskräfte an Schulen tätig, um dem pädagogischen Personal mehr Gestaltungsräume zu ermöglichen. Im französischen Schulsystem werden Schulen von „attachés d'administration“ gemanagt, die organisatorische und administrative Aufgaben übernehmen. Seit 1994 gibt es in Niedersachsen Schulassistenten, die durch Hilfstätigkeiten das Lehrpersonal entlasten sollen.

Modellprojekte zum Einsatz von Verwaltungspersonal an Schulen. Zur Entlastung von Verwaltungsaufgaben wurde in Hessen im Rahmen des Modellprojekts „Selbstverantwortung Plus“ der Einsatz von Verwaltungspersonal in eigenverantwortlichen Schulen erprobt. Mit den Novellierungen des hessischen Schulgesetzes werden Schulen zukünftig zusätzliches Budget erhalten, um Verwaltungspersonal einstellen zu können. Auch Baden-Württemberg hat den Einsatz so genannter Schulverwaltungsassistenten bereits erprobt. Nach Ablauf des Pilotprojektes empfahl eine Enquetekommission den generellen Einsatz von Verwaltungspersonal an mittelgroßen bis großen beruflichen Schulen in Baden-Württemberg.

Seit 2007 erprobt auch Nordrhein-Westfalen den Einsatz von Verwaltungspersonal an Schulen in dem Pilotprojekt „Schulverwaltungsassistenz“ (SchulVA). Die rund 300 Schulverwaltungs-kräfte übernehmen Verwaltungstätigkeiten der Schulleitungen und Lehrkräfte, damit sich diese auf ihren pädagogischen Kernbereich konzentrieren können. Durch den Abbau von Verwaltungspersonal an anderer Stelle werden einerseits die Verbesserung der Schulqualität und andererseits Entlastungen des Landeshaushalts erhofft.

Schulmanagement und Verwaltung: SchulVA unterstützen Schulleitungen und Lehrkräfte bei Verwaltungsaufgaben



Aufgabenprofile der Schulverwaltungsassistenten. Die Differenzierung zwischen inneren und äußeren Schulanangelegenheiten erschwert die Abgrenzung von Zuständigkeiten des Verwaltungspersonals in Schulen. So sind die Schulträger für die Finanzierung von kommunalem Personal wie Hausmeistern und Sekretariaten zuständig. Das Land hingegen entscheidet über die inneren Schulanangelegenheiten. Schulverwaltungsassistenten wiederum sind intermediäre Akteure, deren Rollen und Aufgaben es – unter Berücksichtigung der bestehenden Strukturen und Kompetenzen – zu spezifizieren sowie von der pädagogischen Arbeit und den Tätigkeiten des kommunalen Personals an Schulen abzugrenzen gilt. Das Aufgabenspektrum reicht von der Erstellung von Zeugnissen bis zur Koordination von Schulprojekten. Ob und welchen Mehrwert die skizzierte Verwaltungsunterstützung mittelfristig für die pädagogische Qualität an Schulen bietet, bedarf jedoch der weiteren Analyse und Evaluation.



Magnus John
magnus.john@prognos.com



Be employable!

Beschäftigungsfähigkeit ist Voraussetzung für die erfolgreiche Teilnahme am Arbeitsmarkt. Sie steht im Fokus der arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Diskussion.

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit des Individuums, den Anforderungen des sich wandelnden Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und zu lernen, ist zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb geworden. Das Konzept der Employability (in Deutschland unter den Begriffen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktfähigkeit bekannt) betont die Notwendigkeit der ständigen Weiterqualifizierung sowie die Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer während ihrer gesamten Erwerbsbiografie. Es umfasst dabei die Fähigkeit einer Person im erwerbsfähigen Alter, Beschäftigung zu finden und zu halten sowie bei Bedarf den Arbeitsplatz zu wechseln. Hierzu müssen die formellen Qualifikationen des Individuums den Arbeitsanforderungen angemessen und aktuell sein. Ebenso sind soziale und organisatorische Kompetenzen, Gesundheit, Flexibilität und Mobilität notwendig, um die sich ständig ändernden Anforderungen in Beruf und Arbeit zielgerichtet und eigenverantwortlich bewältigen zu können.

Ziel des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit ist es, ein den Arbeitsmarkterfordernissen entsprechend ausgebildetes Arbeitskräftepotential zu sichern.

Die Beschäftigungsfähigkeit ist eine zentrale Zielgröße in der deutschen und europäischen Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Bildungspolitik:

- In der Lissabon-Agenda ist die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und die Reduzierung der Qualifikationsdefizite als einer der Kernbereiche in der Entwicklung einer aktiven Beschäftigungspolitik festgelegt.
- Der Bologna-Prozess soll die Beschäftigungsfähigkeit der Hochschulabsolventen durch die Schaffung eines europäischen Hochschulraums mit vergleichbaren Studiengangssystemen und Qualifikationsprofilen erhöhen sowie eine stärkere Ausrichtung der Bildung auf Unternehmens- und Arbeitsmarkterfordernisse erreichen.
- In Deutschland ist die Beschäftigungsfähigkeit als explizite Zielsetzung im 3. Sozialgesetzbuch (SGB III) festgehalten. Dort heißt es: Die „Leistungen der Arbeitsförderung sollen insbesondere [...] die individuelle Beschäftigungsfähigkeit durch Erhalt und Ausbau von Kenntnissen, Fertigkeiten sowie Fähigkeiten fördern“ (SGB III §1, Satz 2, Absatz 3).

Die zunehmende Relevanz des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit in der Politik sowie dessen hohe Bedeutsamkeit für verschiedene Zielgruppen hat international zu einer Vielfalt an Maßnahmen geführt.

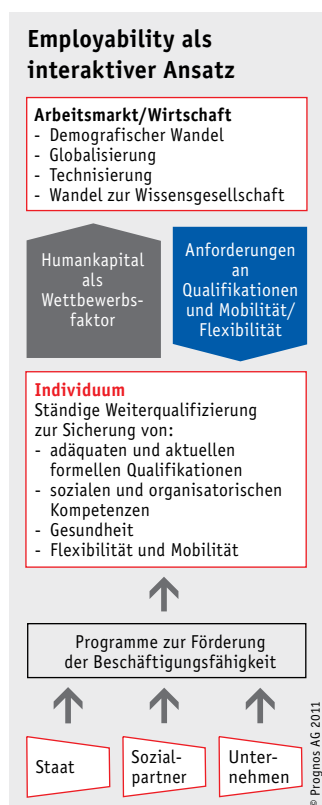
Ein Blick ins europäische Ausland – die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbslosen. Die italienische Regierung hat zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbslosen einen Fonds für Arbeit und Weiterbildung aufgesetzt und Wei-

terbildungsgutscheine für Arbeitslose etabliert. Frankreich bietet mit dem „Contrat de transition“ Unterstützung für Menschen, die arbeitslos geworden sind. Dabei werden 80 % des letzten Gehalts weiter gezahlt und die Teilnehmer können 12 Monate lang im Rahmen von temporären Arbeitsplätzen und Weiterbildungsangeboten ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten und erweitern. Dänemark hat 1994 eine aktive Arbeitsmarktpolitik eingeführt, die zwischen verschiedenen Gruppen von Arbeitslosen unterscheidet: solche, die in der Suche nach Arbeit unterstützt werden müssen, die neue Qualifikationen erwerben müssen und die einen Weg aus der öffentlich-sozialen Unterstützung suchen.

Die Erhebung subjektiver Daten ist erforderlich.

Bei der Evaluierung von Programmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit steht man vor folgender Herausforderung: Neben den numerisch messbaren und direkt beobachtbaren Effekten (z. B. (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt, Erhöhung des Qualifikationsniveaus) sind viele der intendierten Effekte nur durch subjektive Daten erfassbar. Hierzu gehören beispielsweise die Erweiterung der sozialen Kompetenzen oder die Erhöhung der Motivation, Belastbarkeit und Konzentrationsfähigkeit. Diese „weichen Faktoren“, die durch den persönlichen Hintergrund sowie eigene Meinungen und Erfahrungen geprägt werden, sind nicht direkt beobachtbar, können jedoch durch Befragungen erfasst werden. Die Einbindung subjektiver Fragen bietet die Möglichkeit einer umfassenden Untersuchung der Zielerreichung.

Die Prognos AG hat sich in verschiedenen Projekten mit Fragen der Beschäftigungsfähigkeit auseinandergesetzt. Sie ist nicht nur Thema der Politik – Beschäftigungsfähigkeit muss auch im Rahmen von Branchenlösungen sowie auf einzelbetrieblicher Ebene gesichert werden. Insbesondere die adäquate Weiterbeschäftigung älterer und ungelernter Mitarbeiter wird sich auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirken. Dabei kann die Prognos Unterstützung leisten.



Eva Schindler
eva.schindler@prognos.com

Claudia Münch
claudia.muench@prognos.com





Die weichen Faktoren dominieren bei der Wahl des Arbeitsplatzes

Kleine und mittlere Unternehmen können mit der innovativen Gestaltung von Arbeitsplatzbedingungen bei jungen High Potentials punkten.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels in Deutschland wird es für Unternehmen immer wichtiger, die Anforderungen junger Nachwuchsfachkräfte erfüllen zu können. Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gilt die Fachkräftesicherung als große Herausforderung. Diese Unternehmen klagen häufig, dass sie dem Nachwuchs im Vergleich zu großen, multinationalen Unternehmen zu wenig bieten können. So zeigen Studien, dass vor allem Unternehmen, die weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen, in der Regel Gehälter zahlen, die unter dem Durchschnitt liegen. Auch ein Blick auf die amtliche Statistik zur Weiterbildung bestätigt dieses Bild: KMU mit weniger als 250 Mitarbeitern bieten seltener Fort- und Weiterbildungen an als größere Unternehmen. Was können Unternehmen stattdessen bieten, um qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und zu halten?

Entscheidungskriterien der Nachwuchsfachkräfte. Werden die Nachwuchsfachkräfte selbst gefragt, scheint ihnen vieles bei einer neuen Stelle wichtig: Gehalt, Spaß an der Arbeit, Aufstiegschancen, gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten u. v. a. m. Allerdings lassen sich nur sehr selten alle Wünsche gleichermaßen erfüllen. So können z. B. Aufstiegschancen in einem Konflikt mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stehen. Meist müssen sich die Nachwuchsfachkräfte entscheiden.

Das Bauchgefühl spielt bei solchen Entscheidungen eine wichtige Rolle. Dies bestätigen Personal- und Forschungs gleichermaßen. Diese Art der Entscheidungsfindung stellt Studien, die die Anforderungen von Nachwuchsfachkräften herausarbeiten möchten, vor Herausforderungen. In konkreten Entscheidungssituationen sind Befragte zwar in der Lage, sich zu entscheiden und Prioritäten zu setzen. Die Wichtigkeit der einzelnen Entscheidungskriterien können die Nachwuchsfachkräfte dennoch kaum valide benennen oder gar quantifizieren. Eine Entscheidungsfindung, die eher intuitiv getroffen wird, lässt sich nur schwer in Worte fassen.

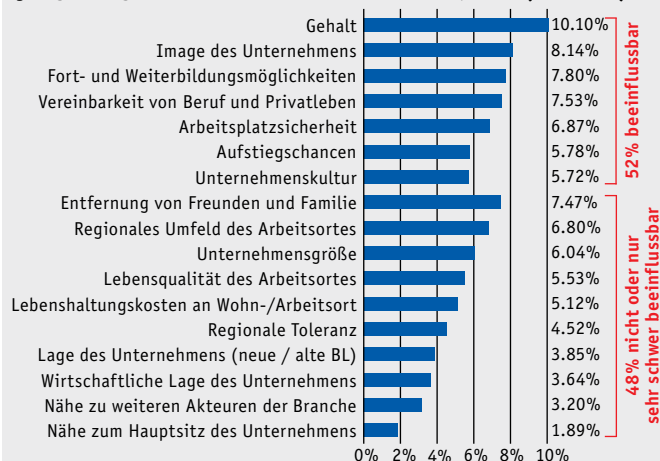
Eine belastbare Erhebung ist dennoch möglich. Dabei dürfen die Befragten allerdings nicht durch Fragen nach der Wichtigkeit einzelner Entscheidungskriterien überfordert werden. Stattdessen müssen konkrete Entscheidungen in den Mittelpunkt der Befragung gestellt werden. Diesen Weg nutzt die Conjoint-Measurement-Analyse. Die Kernidee steckt bereits im Namen des Analyseverfahrens „CONsidered JOINTly“, also gemeinsam betrachtet. Wie auch bei echten Entscheidungssituationen müssen die Befragten zwischen verschiedenen Angeboten auswählen. Dabei wird eine Vielzahl konkreter Entscheidungen durchgespielt. Die Abschätzung der Wichtigkeit einzelner Entscheidungskriterien erfolgt dann durch statistische Analyseverfahren.

Präferenzen der High Potentials ermitteln. Im Rahmen einer Studie der Prognos AG wurde eine Conjoint-Measurement-Analyse durchgeführt, um die Entscheidungskriterien von Nachwuchsfachkräften herauszuarbeiten. Die Ergebnisse sind vor allem für KMU relevant, da sie weitverbreitete Vorurteile revidieren. Es wird deutlich, welchen Spielraum KMU tatsächlich haben, um die Entscheidungen von Nachwuchsfachkräften zu beeinflussen.

Von besonderer Bedeutung bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz ist für die befragten High Potentials vor allem das Gehalt. Gut 10 % einer Entscheidung entfallen alleine auf diesen Faktor. Dies heißt aber auch, dass knapp 90 % auf nicht rein monetären Kriterien beruhen. Schon dies verdeutlicht die hohe Bedeutung weicher Faktoren, die prinzipiell viel Handlungsspielraum für KMU bieten. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass manches für Unternehmen nur schwer oder gar nicht beeinflussbar ist. Hierzu zählen etwa die Lebensqualität des Arbeitsortes und die regionale Toleranz.

Insgesamt zeigt die Befragung, dass 52 % einer Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz von Faktoren getrieben werden, auf die Unternehmen – zumindest teilweise – selber einwirken können. Neben dem Gehalt spielen Image (8 %), Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (8 %) sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (8 %) eine wichtige Rolle. Damit sind weichere Faktoren bei der Gewinnung von Nachwuchsfachkräften durchaus von Bedeutung und können Gehaltseinbußen bis zu einem gewissen Grad ausgleichen.

Einflussfaktoren auf die Entscheidung junger High Potentials für einen Arbeitsplatz (N = 505)



Quelle: Pfeiffer, I., Heinzlmann, S. und E. Schindler (2010): Fachkräfte in ostdeutschen Zukunftsfeldern. Eine Studie im Auftrag des Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, Berlin.

Gestaltungsmöglichkeiten für KMU. Auch KMU kann es gelingen, ausgezeichneten Nachwuchs zu finden und zu halten. Dabei spielt vor allem der kreative Umgang mit beeinflussbaren Faktoren eine wichtige Rolle. Beispielsweise kann ein besonders guter Internetauftritt zum positiven Image eines Unternehmens beitragen. Die Verbesserung der Informationspolitik im Unternehmen kann zu einer attraktiveren Unternehmenskultur führen. Es gilt, innovative Wege zur Fachkräftesicherung einzuschlagen, um sich so gegen die Konkurrenz der multinationalen Unternehmen behaupten zu können.

Dr. Georg Klose
georg.klose@prognos.com
Eva Schindler
eva.schindler@prognos.com





Demografie in KMU – Auf die Umsetzung kommt es an

Ganzheitliche demografieorientierte Konzepte müssen auf die spezifische Situation in kleinen und mittleren Unternehmen angepasst werden.

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden sowohl für den Einzelnen als auch für Unternehmen ein immer wichtigerer Wettbewerbsfaktor. Die Bevölkerung altert und auch der Anteil älterer Mitarbeiter in den Belegschaften deutscher Unternehmen steigt, zugleich müssen sich Arbeitnehmer aber durch den Wandel zur Wissensgesellschaft, beschleunigte Innovationszyklen und eine zunehmende Technologisierung immer häufiger auf Veränderungen ihrer Arbeitswelt einstellen. Um langfristig wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben, müssen Unternehmen „demografiefest“ gemacht werden.

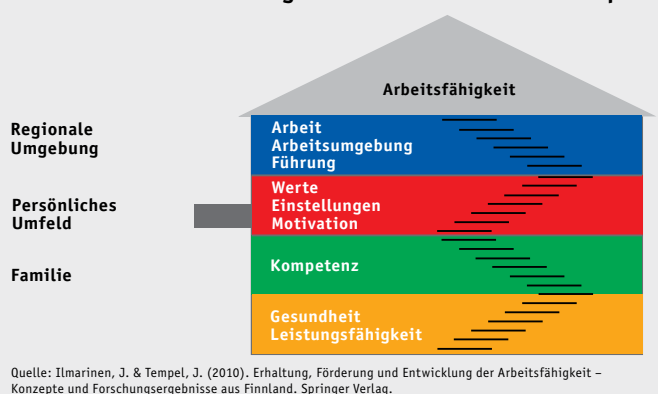
Demografieprojekte werden öffentlich gefördert. Unterschiedliche Strategien und Vorgehensweisen wurden mit Hilfe öffentlicher Fördergelder entwickelt und erprobt. So hat Prognos mehr als 180 öffentlich geförderte betriebliche Demografieprojekte ermittelt, die allein in den Jahren 2005 – 2009 umgesetzt worden sind. Die Untersuchung zeigt: Im Vordergrund steht seit Jahren die Sensibilisierung von Unternehmen für demografische Themen, gefolgt von der Entwicklung von Einzelmaßnahmen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Eine Diffusion der gewonnenen Erkenntnisse in eine größere Zahl von Unternehmen ist jedoch kaum zu erkennen. Es bleibt bei der Entwicklung von Vorschlägen und Empfehlungen für den Einzelfall.

Beispiele zeigen, wie es gehen kann. Um die demografischen Herausforderungen in den Betrieben bewältigen zu können, ist eine ganzheitliche Perspektive erforderlich, die an mehreren Handlungsfeldern gleichzeitig ansetzt. Das bietet das Konzept der Arbeitsfähigkeit, entwickelt vom Finnischen Institut für Arbeitsgesundheit (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH). Es beschreibt die Bedeutung von vier Dimensionen: Die individuelle Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie die eigenen Kompetenzen und Einstellungen tragen ebenso zur Arbeitsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters bei wie Arbeitsumgebung und -organisation und nicht zuletzt der Führungsstil im Unternehmen. In den skandinavischen Ländern funktioniert die Implementation holistischer demografieorientierter Personalkonzepte sehr gut, da diese Thematik sowie die Verantwortlichkeit bei den Betriebsärzten verankert sind. Age Management ist hier weit verbreitet.

In Deutschland stoßen gerade KMU an ihre Grenzen. Hier gibt es in vielen Unternehmen keinen Ansatzpunkt für die betriebliche Bearbeitung demografierelevanter Themen. Geringe organisationale, finanzielle und fachlich-personelle Ressourcen führen oftmals dazu, dass es in kleinen und mittleren Unternehmen an einer grundlegenden Personalpolitik mangelt. Anstelle einer Human-Resources-Abteilung ist zumeist nur eine einzelne Person nebenbei mit der Personalarbeit betraut. Nach neuem Personal wird erst dann gesucht, wenn jemand anderes geht. Es gibt keine strategische Personalplanung und die bekannten Ansätze zur Förderung der „Demografiefestigkeit“ werden nicht umgesetzt, weil die internen Ressourcen fehlen.

Eine individuelle Umsetzung ist erforderlich. Die Konzepte müssen daher stets der spezifischen Situation in den kleinen und mittleren Unternehmen angepasst werden. Während in einem Unternehmen

Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen und Tempel



zum Beispiel die Abläufe nicht reibungslos funktionieren, entsprechen in einem anderen Betrieb die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht ihren Arbeitsaufgaben. Vielfältig sind auch die Maßnahmen. Oft werden Workshops zu identifizierten Problematiken durchgeführt. Manchmal müssen jedoch auch einfach neue Büromöbel angeschafft oder Arbeitsprozesse neu organisiert werden.

Externe Unterstützung kann Prozesse in Unternehmen beschleunigen. „Demografie-Mainstreaming“ ist dabei der Schlüssel zum Erfolg: Die Einbindung demografieorientierter Beratungsansätze in einen breiteren Kontext erleichtert es den Unternehmen, einen Zugang zu dem Thema „Demografie“ zu finden. Denkbar ist beispielsweise eine Koppelung der Vergabe von Fördermitteln an die Erfüllung von demografischen Kriterien.

Systematisch wird Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit zum Beispiel im Rahmen der Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen gefördert: In den drei Themenbereichen berufliche Weiterbildung, Arbeitsorganisation sowie Gesundheit und demografischer Wandel können kleine und mittlere Unternehmen Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Dabei werden 50 % der notwendigen Ausgaben für Beratertage bezuschusst. So werden demografische Themen mit einer klassischen Unternehmensberatung verknüpft. Durch die beidseitige Finanzierung erzeugt diese Art der Förderung zusätzlich ein Commitment von Seiten der Unternehmen.

Die Prognos AG hat im Rahmen des Modellprojekts „Integration der Arbeitsfähigkeitsberatung für KMU in bestehende Beratungsstrukturen“ (intakt!) die Erprobung unterschiedlicher Beratungsansätze zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit begleitet und zeigt im Handbuch „intakt! Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern“ praxisorientierte Ansätze zur Umsetzung von Demografieberatungen in kleinen und mittleren Unternehmen auf.

Dr. Iris Pfeiffer
iris.pfeiffer@prognos.com

Eva Schindler
eva.schindler@prognos.com



Download des intakt!-Handbuchs unter: http://www.arbeit-demografie.nrw.de/includes/download/intakt_Handbuch_web.pdf



Zur Fachkräftesicherung wird das Wissen aller Akteure benötigt

Die Methode World Café ermöglicht einen ergebnisorientierten Wissens- und Erfahrungstransfer innerhalb großer Gruppen.

Deutschland gehen die Fachkräfte aus. Nach Berechnungen der Prognos AG wird sich bis 2030 eine Arbeitskräftelücke von 5,5 Mio. Personen aufbauen. Vor allem Arbeitsplätze für Fachkräfte und Akademiker/-innen werden zukünftig nicht ausreichend besetzt. Tritt der Mangel in dieser Form auf, dann wird das spürbare Auswirkungen auf das wirtschaftliche Wachstum und den Wohlstand in Deutschland haben.

In Ostdeutschland steht die Fachkräftesicherung vor besonderen Herausforderungen. Infolge des starken Geburteneinbruchs in der Nachwendezeit wird die Bevölkerung früher und stärker zurückgehen als im Westen. Außerdem wandern Einwohner aus strukturschwachen Regionen Ostdeutschlands ab. Hinzu kommt, dass die Wirtschaftsstruktur in Ostdeutschland im Vergleich zum Westen durch einen hohen Anteil an Klein(st)betrieben geprägt ist. Für die Fachkräftesicherung birgt dies besondere Probleme. Kleine Unternehmen verfügen oft nicht über die personellen und finanziellen Ressourcen für eine gezielte Personalplanung und -entwicklung.

Das Handlungsfeld. Fachkräftesicherung ist weit gesteckt. Es reicht von allgemeinen bildungspolitischen Maßnahmen über Strategien zur Förderung der Zuwanderung bis hin zu einzelbetrieblichen Anstrengungen. Die Zahl der Akteure, die für ein abgestimmtes Vorgehen eingebunden werden müssen, ist entsprechend hoch. Regionale Bindung und Partikularinteressen einzelner Gruppen erschweren vielfach die Organisation gemeinsamer Initiativen.

Stakeholder ins Gespräch bringen. Der Transfer von geeigneten Initiativen zur Fachkräftesicherung auf der regionalen Ebene erfordert den intensiven Dialog und die Vernetzung aller Stakeholder, um wirksame Maßnahmen identifizieren und umsetzen zu können. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist der offene und interaktive Austausch.

Das World Café ist eine innovative Methode des Wissens- und Erfahrungstransfers. Sie ist für die Moderation von Großgruppen anwendbar. Diesem kommunikativen Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es kollektives Wissen und kollektive Kreativität gibt. In effizienter Weise bringt das World Café Multi-Stakeholder-Gruppen miteinander ins Gespräch. So fließen unterschiedliche Ideen und Meinungen ein und das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz der Gruppe werden für ein komplexes Thema in kurzer Zeit nutzbar gemacht.

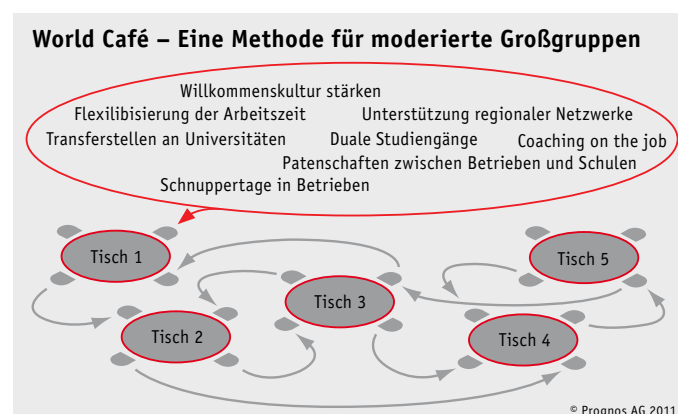
Potenziale kreativ nutzen. Für den Beauftragten der Bundesregierung für die Neuen Länder organisierte die Prognos AG jüngst das „Gesprächsforum – Fachkräfte in ostdeutschen Zukunftsfeldern“. Ins Gespräch kamen Ministerien, Kammern, Sozialpartner, Regionalmarketing, Arbeitsagenturen, Unternehmen und Unternehmensverbände, Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie die Fachkräfte selbst. Die Diskussion zwischen den etwa 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Forums wurde als World Café organisiert. In insgesamt drei Runden konnten Aufgaben für Ausbildung, Rekrutierung und Bindung von hochqualifizierten Fachkräften identifiziert und Lösungswege aufgezeigt werden. Das World Café erwies sich als zuverlässiges Verfahren, um das kollektive Wissen und die kollektive Kreativität unterschiedlicher Akteursgruppen zutage zu fördern. Insbesondere die Möglichkeit,

sich an mehreren Diskussionstischen zu beteiligen, führte zu breit reflektierten und konsensual getragenen Ergebnissen. Die Schlussfolgerungen waren zugleich umsetzungsfähig und nicht rein theoretischer Natur.

Die Methode World Café. Das World Café wird ab einer Teilnehmerzahl von 20 Personen empfohlen. Nach oben sind keine Grenzen gesetzt. Angeleitet von Moderatoren wird an mehreren Tischen in kleinen Gruppen eine konkrete Fragestellung diskutiert. Im Verlauf mehrerer Runden wechseln die Teilnehmer/-innen die Tische und finden sich spontan in einer neuen Konstellation zusammen. Der/die Tischmoderator/-in gibt anfangs einen kurzen Überblick über die Inhalte des vorhergehenden Gruppengesprächs. Anknüpfend daran wird die Diskussion weitergeführt.

Das Gesprächsformat World Café unterstützt die Entwicklung einer lebendigen, sich selbst verstärkenden Diskussion. Peter Senge vom Massachusetts Institute for Technology nennt es „die Magie der kollektiven Kreativität“. Durch die wiederholte Bearbeitung der gleichen Fragestellung an den Cafétischen mit jeweils neu gemischten Gruppen können Ideen aus dem Wissenspool aller Teilnehmenden geschöpft werden. Die Vielzahl von Teilnehmenden verschiedener Tätigkeitsfelder erlaubt einen weiten Blickwinkel. Der methodische Ansatz des World Cafés lässt innerhalb kürzester Zeit authentische Gesprächssituationen entstehen, aus denen sich ein immer dichteres Netz konkreter Ideen und Erkenntnisse herausbildet. Das Wissen der Teilnehmer/-innen wird schriftlich für die weitere Nutzung festgehalten.

Die Anwendung der World-Café-Methode ist natürlich nicht auf eine Thematik begrenzt. Sie eignet sich auch für weitere gesellschaftliche Großbaustellen. Sie stellt ein flexibles Verfahren zur Förderung des gemeinschaftlichen Dialogs vieler Akteure mit ihren unterschiedlichen Werten, Interessen und Perspektiven dar. Das Ziel ist es, über den gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsaustausch neue Lösungen und praktische Möglichkeiten zu entwickeln, die gesellschaftlich akzeptabel sind.



Helma E. Dirks
helma.dirks@prognos.com

Claudia Münch
claudia.muench@prognos.com





Die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen neu gestalten

Das geplante Anerkennungsgesetz soll allen Personen mit ausländischem Berufsabschluss, unabhängig von Staatsangehörigkeit und Herkunft, einen Rechtsanspruch auf eine Gleichwertigkeitsprüfung verschaffen.

Dem von Bildungsministerin Annette Schavan angekündigten Entwurf eines Anerkennungsgesetzes (eigentlich: Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz) sehen viele mit großen Erwartungen entgegen. Etliche Arbeitgeberverbände und Kammern hoffen, die wachsende Fachkräftelücke durch Personen mit gleichwertigen ausländischen Abschlüssen teilweise schließen zu können. Für die Integrations- und Sozialpolitiker ist es vor allem die Aussicht auf eine verbesserte Arbeitsmarktintegration der zugewanderten Bevölkerung, die sie auf das neue Gesetz hoffen lässt. Die nach Schätzung der Bundesregierung ca. 300.000 betroffenen Personen mit ausländischem Abschluss, die bislang keinen Anspruch auf ein Anerkennungsverfahren hatten und in Deutschland als „Ungelernte“ gelten, versprechen sich ein deutsches Zeugnis über ihre beruflichen Fähigkeiten, welches ihnen dann eine adäquate Beschäftigung und Bezahlung ermöglichen würde.

Aufgrund der langen Bearbeitungszeit des Gesetzentwurfs von fast 1,5 Jahren erwarten viele einen großen Wurf, der die Versäumnisse der vergangenen Jahrzehnte ausräumt. Doch angesichts der inhaltlichen Verflechtung mit vielschichtigen globalen Herausforderungen und Problemen wird uns dieses Thema noch eine Zeit lang beschäftigen. Das Anerkennungsgesetz wird nicht die eine große Lösung bereithalten, sondern nur die erforderliche Grundlage bieten, um auf verschiedenen Ebenen weiter an Lösungen zu arbeiten.

Die Antragszahlen werden um ein Vielfaches steigen. Bislang haben nur Spätaussiedler Anspruch auf eine Gleichwertigkeitsprüfung. Der Berufszugang von EU/EWR-Bürgern in den etwa 60 reglementierten Berufen (darunter z. B. medizinische und pädagogische Berufe) ist nach der EU-Richtlinie 2005/36/EG geregelt. Für Drittstaatsangehörige und Inhaber/-innen von Drittlandsdiplomen gibt es hingegen je nach Beruf und Bundesland gar keine oder nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten des Berufszugangs.

Personen mit nicht reglementierten Berufen können sich unabhängig von Staatsangehörigkeit und Herkunft bereits heute ohne ein gesetzliches Feststellungsverfahren auf dem Arbeitsmarkt bewerben. Arbeitgeber und Arbeitnehmer fällt es in solchen Fällen jedoch schwer, den Wert der Arbeitskraft zu beurteilen. Als Folge kommt es eher zu einer Unter- als zu einer Überschätzung der Qualifikation und damit nicht selten zu inadäquater Beschäftigung.

Das Anerkennungsgesetz soll das Feststellungsverfahren auf die bisher unberücksichtigten Personen und Abschlüsse ausweiten. Um den Fachkräftemangel durch qualifizierte Zuwanderung abzuschwächen, soll auch eine Antragsstellung von nachweislich zuwanderungsbereiten Personen aus dem Ausland möglich sein.

Wie hoch der Anstieg der Antragszahlen ausfallen wird, ist deshalb gegenwärtig schwer absehbar. Die Bewältigung innerhalb der gesetzlich vorgesehenen Bearbeitungszeit von drei Monaten wird die etwa 350 zuständigen administrativen Stellen, die bislang vielfach eher ein Nischendasein führten, vor große Herausforderungen stellen.

Die Bewertungsgrundlagen bleiben fragmentarisch und sind unstrukturiert. Bisher prüfen die zuständigen administrativen Stellen die Gleichwertigkeit von Qualifikationen vor allem nach Aktenlage. Die funktionale Prüfung fragt nach der Tätigkeit, die im jewei-

ligen Ausland mit der Qualifikation übernommen werden darf. Die formale Prüfung beurteilt die Übereinstimmung von Zugangsvoraussetzungen und Dauer der Ausbildung, während die materielle Prüfung die Ausbildungsinhalte unter die Lupe nimmt.

Erschwert wird die Aktenprüfung in Einzelfällen durch gefälschte Zeugnisse, fast unmöglich gemacht wird sie durch fehlende Unterlagen, z. B. von Flüchtlingen aus Kriegsgebieten. Informationen zu ausländischen Bildungssystemen sammelt die Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB) in Bonn und nimmt sie in ihrer Datenbank auf. Doch auf die geplante Ausweitung von Gleichwertigkeitsprüfungen auf Berufsabschlüsse und Berufserfahrungen aus aller Welt und aus mehreren Jahrzehnten ist das Angebot derzeit nicht eingestellt.

Außerdem stellt der Anspruch, das Verfahren zu modernisieren, auch die Prüfung nach Aktenlage in Frage, da sie anhand von Ausbildungsdauer und -inhalt die systembedingte Gleichartigkeit prüft, nicht aber die individuellen Fähigkeiten. Den verantwortlichen Stellen steht es offen, Kompetenzfeststellungsverfahren durchzuführen. Diese werden sich voraussichtlich in den Berufen mit hohem Fachkräftebedarf durchsetzen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die Fachkenntnisse adäquat zu prüfen, ohne die eigenen Bildungsangebote und Abschlüsse damit abzuwerten.

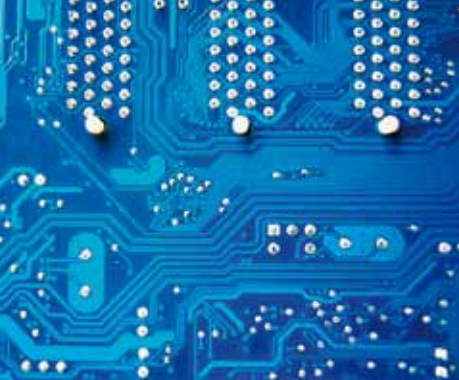
Die Rahmenbedingungen für Nachqualifikationen sind erschwert. Inhaber/-innen nicht gleichwertiger Berufsqualifikationen sollen die Möglichkeit zur Anpassungsqualifikation erhalten. Die Angebote müssen bedarfsgerecht ausgeweitet und inhaltlich passgenau gestaltet werden. Potenzielle Barrieren sollten vermieden werden. Mit Blick auf die bis dato „ungelernten“ Beschäftigten betrifft dies neben der Höhe von Beiträgen vor allem eine parallel mögliche Erwerbstätigkeit zur Sicherung des Lebensunterhalts und die Vereinbarkeit der Nachqualifikation mit familiären Verpflichtungen, z. B. durch Teilzeit- bzw. Blockmodelle sowie Stipendien.

Akteure und Ebenen sind komplex verflochten. Je nach Beruf stehen die Kammern sowie jeweils verschiedene Ministerien auf Bundes- und Landesebene in der Verantwortung, das Personal zu stellen und zu qualifizieren, die Prüfverfahren zu konkretisieren und Nachqualifikationen auszugestalten.

Mit der Modernisierung des Anerkennungsverfahrens sollen wirtschaftliche Potenziale ausgebaut und soziale Benachteiligungen abgebaut werden. Prognos steht für die klassische Verbindung dieser beiden Zielsetzungen und kann auf der Grundlage von interdisziplinären methodischen Kompetenzen, einem breit gefächertem Fachwissen sowie Erfahrungen aus international vergleichenden Projekten anbieten, die Konzeption und Evaluation von Feststellungsverfahren zu begleiten.

Ilka Sommer
ilka.sommer@prognos.com





Dem Wissenstransfer mehr Gewicht geben

Im akademischen Reputationssystem spielt der Wissenstransfer nach wie vor eine untergeordnete Rolle.

Es gibt erfreuliche Ergebnisse aus der Forschung: Im Wissens- und Technologietransfer (WTT) gehört Deutschland zur Weltspitze. Hier muss der Forschungsstandort keinen internationalen Vergleich scheuen. Dies zeigt das Beispiel der Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) im Hochschulsektor. Hier betrug der Finanzierungsanteil der deutschen Wirtschaft im Jahr 2006 14,2 %. Folglich wurde ein Siebtel der universitären Forschungsarbeit im Auftrag der Wirtschaft durchgeführt. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für neue Produkte, Verfahren und Dienstleistungen. Zum Vergleich: Dieser Anteil betrug in den USA 5,4 %, in Großbritannien 4,8 % und in Frankreich 1,7 %. Die Wirtschaft schätzt offenkundig nicht nur die Leistung des Forschungsstandorts Deutschland insgesamt hoch ein, sondern ist bereit, spezifische wissenschaftliche Dienstleistungen selbst zu finanzieren. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer erfüllt. Sind die Aufgaben der Innovations- und Technologiepolitik damit abgearbeitet? Nein.

Bund und Länder sind aktiv. Mit zahlreichen Maßnahmen unterstützen Bund und Länder spezielle Zielgruppen in ihrer Forschungs- und Innovationstätigkeit. Ein wichtiger Adressat sind dabei kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Ressourcen für eigene Forschung und die Bereitschaft und Fähigkeit zur Aufnahme externen Know-hows sind bei KMU geringer.

Das Maßnahmenset der Innovations- und Forschungsförderung ist breit gefächert: Die Verbund- und Einzelprojektförderung, die Unterstützung von Netzwerken und Clustern sowie die Stärkung der institutionellen Infrastruktur zählen zum klassischen Instrumentarium. Neue Ansätze, wie etwa die Innovationsgutscheine in einigen Ländern und auf Bundesebene oder der Transferbonus in Berlin und Brandenburg, zielen darauf ab, mit kleinen Förderimpulsen neue Kooperationen zu erproben. Übergreifende Initiativen wie die Hightech-Strategie 2020 der Bundesregierung bieten Raum für die Erprobung innovativer Förderansätze. Angesichts des differenzierten und erprobten Instrumentariums rückt die Simplizität des grundsätzlichen Problems leicht in den Hintergrund: Wie bringen wir Unternehmen und Wissenschaft zum Vorteil beider zusammen?

Motivation der Forschung. Den Engpass bilden dabei nicht alleine die Unternehmen mit ihrem Ressourcenmangel und den Vorbehalten gegenüber der akademischen Kultur. Das zentrale Kooperationshemmnis in der Wissenschaft ist deren Reputationssystem. Es berücksichtigt Transferaktivitäten nur am Rande. Die Anerkennung von Wissenschaftlern oder Forscherinnen summiert sich aus ihren Journalbeiträgen, ihren eingeworbenen Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft, ihren internationalen Beziehungen, ihrem Netzwerk ehemaliger Doktoranden. Der Wettbewerb um diese Reputationsgüter bildet nach dem reinen Erkenntnisinteresse den Kern des akademischen Antriebs. Neuerdings wird durch die leistungsorientierte Mittelvergabe zusätzlich steuernd in diesen Bereich eingegriffen.

Kooperationen mit mittelständischen Unternehmen besitzen in diesem Anerkennungssystem einen niederen Rang. Forschung, die sich dem WTT widmet, erhält innerhalb der Wissenschaftsorganisationen nicht jene unmittelbare Anerkennung, wie sie durch Pu-

blikationen erzielt wird. Das Publikationsinteresse der Forschung führt zu einem weiteren Konflikt: Für Unternehmen ist die Geheimhaltung wettbewerbsrelevanter Forschungsergebnisse existenziell. Dies kollidiert mit dem Veröffentlichungsinteresse der Forschung. Gleichzeitig fehlen bei KMU häufig die langfristigen Forschungsstrategien. Transferaktivitäten mit Unternehmen lassen sich somit nur schwer mit den Forschungsschwerpunkten der Wissenschaft synchronisieren. Und nicht zuletzt bestehen zwischen dem Wissenschafts- und dem Wirtschaftsbereich kulturelle Unterschiede. Salopp gesagt: Der Pragmatismus des Unternehmers ist dem Wissenschaftler fremd und der Tiefgang des Forschers ist dem Wirtschaftsmann zu langwierig.

Keine Denkverbote. Somit stellt sich die Frage: Welchen Wert hat der Transfer? Die Frage erhält einen zusätzlichen Schub aus einer unerwarteten Richtung: der Exzellenzinitiative. Die Elite-Wettbewerbe haben die Konzentration auf Höchstleistungen im Bereich der Spitzenforschung nochmals spürbar verstärkt. Das reputationsseitig wenig einträgliche Mittelstandsgeschäft hat für das Spitzenpersonal der Forschung daher weiter an Reiz verloren. Erst recht für die Nachwuchskräfte. Operativ wären sie für die Bearbeitung von KMU-Projekten prädestiniert. Biografisch müssen sie jedoch den Grundstein für ihre akademische Karriere legen. KMU-Kooperationen sind dabei kein tragfähiges Fundament.

Was ist zu tun? Es darf vor allem keine Denkverbote geben. So werden etwa die Effekte der Exzellenzinitiative nur mit Blick auf ihre Gewinner beurteilt. Funktionale Differenzierung ist in der Spitze gewollt, aber jenseits der Elite tabu. Eine unvoreingenommene Diskussion über die funktionale Differenzierung in der Breite ist jedoch erforderlich. Es sollte diskutiert werden, ob Unis mit einem Schwerpunkt auf Transferaktivitäten den Know-how-Bedarf der deutschen Wirtschaft besser abdecken können. Hochschulen mit einem Transferschwerpunkt würden selbstverständlich wettbewerbsfähige Forschungsarbeit leisten müssen und weiterhin eine Ausbildungsfunktion übernehmen. Forschung und Nachwuchsqualifizierung könnten aber durchaus einen Transferfokus verfolgen. Der WTT würde durch eine solche Institutionalisierung eine breitere Basis erhalten.



Ulf Glöckner
ulf.gloeckner@prognos.com



Wie sozial gerecht ist die Förderung an Hochschulen?

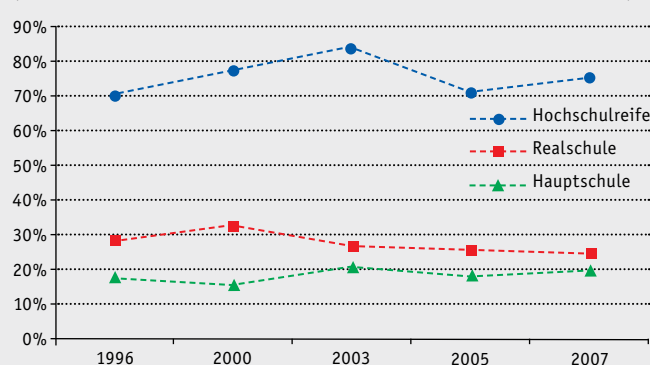
Die Herstellung und Sicherung von Chancengerechtigkeit stellt eine zentrale Herausforderung im Bildungssystem dar. Es bedarf vor allem der fundierten Identifikation zielführender Ansatzpunkte und der Etablierung übergreifender Strukturen.

Analysen wie z. B. die PISA-Studie weisen immer wieder auf die soziale Ungleichheit im deutschen Bildungssystem hin, und zwar insbesondere bei den Zugangschancen und der Realisierung von Übergängen. Hochschulen stehen in diesem Zusammenhang zwar eher am Ende bereits erfolgter Selektionsprozesse und Bildungs(wege)entscheidungen, müssen sich als zentrale Einheiten weiterführender Bildung jedoch ebenfalls verstärkt den Fragen nach adäquaten und gerechten Fördermechanismen stellen.

Vorhandene Potenziale besser erschließen. Die Sicherung von Chancen- und Fördergerechtigkeit ist eine grundlegende gesellschaftliche Aufgabe und Verantwortung. Außerdem braucht die moderne Wissensgesellschaft eine wachsende Zahl gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte. Deutschland kann es sich daher schlicht und ergreifend nicht leisten, auf vorhandene, (bislang) jedoch ungenutzte Potenziale zu verzichten.

Beteiligung an Hochschulen nach Schulbildung des Vaters 1996 – 2007 (Studienanfängerquote) in %

(nur deutsche Studienanfänger/-innen, einschl. Verwaltungsfachhochschulen)



Quelle: DSW/HIS 19. Sozialerhebung (Daten aus StBA: Bevölkerungsstatistik, Hochschulstatistik, Sonderauswertungen des Mikrozensus verschiedener Jahre, mit Daten aus HIS: Studienanfängerbefragungen verschiedener Jahre sowie eigene Berechnungen)

Vor diesem Hintergrund rücken sogenannte „nicht traditionelle“ Zielgruppen der (Hochschul-)Bildung immer stärker in den Blick. Hierzu zählen u. a. Personen mit niedriger (bildungsferner) sozialer Herkunft oder auch mit Migrationshintergrund. Daneben gilt es Hemmnisse für weitere Zielgruppen wie beruflich Qualifizierte oder Personen mit hohen außerhochschulischen Belastungen (wie z. B. Pflege oder Erziehungsaufgaben) abzubauen, Diskriminierungspotenziale zu erkennen und (Karriere-)Wege zu ebnen.

Niedrigschwelligkeit und Flexibilität als Grundanforderung. Um diese (neuen) Zielgruppen zu erreichen und für die Hochschulen respektive den Arbeitsmarkt nachhaltig zu erschließen, müssen auch die bisherigen Förderinstrumente auf den Prüfstand. So zeigte beispielsweise die Sozialerhebung der Studienstiftung des deutschen Volkes 2008, dass nur rund 21 % der Stipendiatinnen und Stipendiaten aus nicht akademischen Elternhäusern kommen. Ähnliche Verteilungen weisen auch die Untersuchungen bei anderen Begabtenförderungswerken auf. Die zentralen Herausforderungen für alle förderrelevanten Schlüsselprozesse der Hochschulen sind daher, sowohl Niedrigschwelligkeit als auch Flexibilität zu ge-

währleisten sowie strukturelle und individuelle Benachteiligungen einzelner Personengruppen auszuschließen. Die gezielte Ermutigung unterrepräsentierter Zielgruppen und die Schaffung neuer Zugangswege, wie beispielsweise die Selbstbewerbungsmöglichkeit bei der Studienstiftung des deutschen Volkes, bilden hierbei konkrete Ansätze.

Vielfältige Einzelmaßnahmen, jedoch fehlende übergreifende Strategien. Viele Hochschulen, Begabtenförderungswerke sowie weitere öffentliche wie private Förderinstanzen sind bereits aktiv und bieten eine Fülle an spezifischen Förderangeboten und Maßnahmen des Nachteilsausgleichs an bzw. nehmen sich konkret der Frage der sozialen Gerechtigkeit der (Förder-)Mechanismen an. Zielgruppenspezifische Stipendienprogramme, Mentoring-Angebote oder die spezielle Merkmalsgruppen berücksichtigende Zusammensetzung von Gremien sind nur einige Beispiele. Trotz vielfältiger Ansätze fehlen häufig übergreifende Strategien und verbindende Strukturen. Das zeigen auch die Evaluationen von Förderprogrammen, die die Prognos AG in den Bereichen Nachwuchsförderung oder auch Gleichstellung im Hochschulbereich durchgeführt hat.

Transparenz und fundierte Problemanalyse wichtig. Ein klares Defizit zeigt sich oftmals bereits in der Möglichkeit einer Abbildbarkeit und des Wissens um (ungenutzte) Potenziale an den jeweiligen Hochschulen. So fehlen vielfach selbst allgemeine Strukturdaten wie beispielsweise zur Zahl und Verankerung von Promovierenden. Differenzierte Informationen zur Zusammensetzung der Hochschulangehörigen, zu Aspekten wie der sozialen oder ethnischen Herkunft bzw. des Migrationshintergrundes, sind meist nicht bzw. nur rudimentär vorhanden. Problemanalysen und Maßnahmenansätze beruhen somit vielfach mehr auf Erfahrungswissen und allgemeinen Zielsetzungen. Eindeutige Indikatoren oder Orientierungswerte zum Erfolg von Initiativen sind übergreifend dagegen kaum etabliert.

Fördermechanismen stärker strukturell verankern. Neben der strategischen Verbindung von Einzelansätzen sowie der Förderung von Transparenz und Analyse gibt es eine weitere Herausforderung: die strukturelle Verankerung der Thematik der Chancengerechtigkeit von Förderung und die Nutzung von Vielfalt im Sinne von Diversity Management. Zwar bestehen auch in diesem Zusammenhang bereits vielversprechende Ansätze, wie beispielsweise die Etablierung spezifischer Einheiten auf Leitungsebene, als Stabsstellen oder zentrale Einrichtungen bzw. im Rahmen von Beauftragtenfunktionen. Für viele Hochschulen bleibt es jedoch noch eine zentrale Zukunftsaufgabe, die verschiedenen Ansätze sinnvoll miteinander zu verbinden. Vielfalt sollte dabei als positive Zielgröße und Mehrwert verstanden werden: Die Anerkennung und Nutzung unterschiedlicher Kompetenzen stärkt die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen.



Susanne Heinzlmann
susanne.heinzlmann@prognos.com



Länderranking Zukunftsatlas 2010: dynamischer Norden, starker Süden

Während in Süddeutschland die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit am höchsten ist, zeigen sich die norddeutschen Länder sehr dynamisch. Die höchsten Risiken liegen in Ostdeutschland.

Erstmals ist im Rahmen des Zukunftsatlas ein Bundesländerranking erstellt worden. Spitzenreiter unter den 16 Ländern ist der Stadtstaat Hamburg, dort bestehen nach Berechnungen von Prognos die besten Zukunftschancen. Zwar erreicht die Elbmegropole nicht das Niveau wirtschaftlicher Leistungskraft, das Bayern und Baden-Württemberg haben, aber dafür entwickelt sie sich von hohem Niveau aus deutlich dynamischer als die Konkurrenten im Süden. Auch Niedersachsen und Schleswig-Holstein zeichnen sich durch eine hohe Dynamik aus – das heißt, sie haben sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Das vierte Land in der Gruppe mit Top-Zukunftschancen ist Hessen. Auf dem fünften und sechsten Rang liegen Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen, beide haben insgesamt gute Zukunftschancen.

Die Gruppe mit einem ausgeglichenen Mix aus Chancen und Risiken führt Berlin auf dem siebten Rang an. Mit ihrer sehr dynamischen Entwicklung schaffte es die Hauptstadt, sich noch vor Rheinland-Pfalz und Bremen zu platzieren. Auch Schleswig-Holstein und Sachsen verfügen über solide

Standortbedingungen und sind im Mittelfeld platziert.

Zugleich ist Sachsen mit Rang elf das am besten positionierte ostdeutsche Flächenland. Im Saarland, Thüringen und Brandenburg überwiegen bereits die Zukunftsr Risiken die -chancen. Innerhalb Ostdeutschlands wird noch eine weitere Differenzierung deutlich: Thüringen und Brandenburg sind besser positioniert als Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt, die über die höchsten Zukunftsr Risiken verfügen.

Methodik des Bundesländerrankings. Die Methodik des ersten Bundesländerrankings beruht auf einem Indikatorenset, das sich beim Ranking der kreisfreien Städte und Kreise im Zukunftsatlas Regionen bereits bewährt hat. Zahlreiche Indikatoren sind aufgrund besserer Datenverfügbarkeit noch aktueller als im Zukunftsatlas 2010 Regionen. Zudem sind die Daten, wo notwendig, auf die Länderebene angepasst, so zum Beispiel der Indikator Verschuldung, dem anstelle der kommunalen Situation dann entsprechend die Verschuldung der Länderhaushalte zugrunde liegt.

Die Stadtstaaten. Hamburg hat sich seinen Spitzenplatz unter anderem durch die Attraktivität für junge, hochqualifizierte Arbeitskräfte verdient. Die starke Wirtschaft der Hansestadt und ihre hohe Lebensqualität spiegeln sich in einer wachsenden Bevölkerungszahl wider. So hoch wie in Hamburg ist das Bevölkerungswachstum in keinem anderen Bundesland. Gerade für junge Erwachsene und Hochqualifizierte sind die Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt gut – das hat sich auch in der Wirtschaftskrise nicht geändert. Mehr als 15.000 hochqualifizierte Beschäftigte hat Hamburg in den Jahren 2006 bis 2009 hinzugewonnen. Die Dynamik kommt auch in der Beschäftigungsentwicklung insgesamt zum Ausdruck: Während die meisten Bundesländer im Zeitraum 2005 bis 2009 ein Beschäftigungswachstum zwischen drei und fünf Prozent verzeichneten, fiel das Wachstum in Hamburg mit 9,3 % deutlich höher aus.

Es ist eines der zentralen Ergebnisse des Zukunftsatlas 2010, dass die Städte an Anziehungskraft gewinnen. Das zeigt sich auch im Länderranking. Alle drei Stadtstaaten, Hamburg, Berlin und Bremen, sind vor allem bei den Demografie- und Arbeitsmarktindikatoren stark. Die Schattenseite sind allerdings die Indikatoren im sozialen Bereich. Wirtschaftliche Stärke und soziale Probleme liegen in den Stadtstaaten nah beieinander.

Berlin holt dank einer sehr dynamischen Entwicklung kräftig auf. Die Bevölkerung wächst stetig. Junge Menschen finden in Berlin nach ihrer Ausbildung auch immer leichter Arbeit. Die Arbeitslosigkeit ist deutlich zurückgegangen und der Akademikeranteil steigt. Mit einem Beschäftigungswachstum von 9,7 % im Zeitraum von 2005 bis 2009 weist Berlin unter den Bundesländern die höchste Beschäftigungsdynamik auf. Damit ist Berlin das dynamischste Bundesland im Länderranking des Zukunftsatlas 2010. Das weiterhin schwache Niveau (Stärkerang 11) verhindert aber ein besseres Abschneiden Berlins.

Dynamische Flächenstaaten. Niedersachsen belegt bei der Dynamik Rang drei. Damit ist es das dynamischste Flächenland. Besonders gut entwickelt haben sich die Arbeitsplatzdichte, wenn auch von einem niedrigen Niveau kommend, die Anzahl der Gründungen sowie die Gesamtbeschäftigung. Niedersachsen zeichnet sich insgesamt

Zukunftsatlas 2010 Regionen – Rangplatzierungen der Bundesländer

	Gesamtrang 2010	Dynamik	Niveau	Demografie	Arbeitsmarkt	Wettbewerb & Innovation	Wohlstand & soziale Lage
Hamburg	1	2	3	1	1	3	11
Bayern	2	6	1	5	5	2	1
Baden-Württemberg	3	12	2	3	6	1	2
Hessen	4	5	4	8	3	4	3
Nordrhein-Westfalen	5	7	5	6	7	5	7
Niedersachsen	6	3	6	7	8	7	5
Berlin	7	1	11	2	2	8	16
Rheinland-Pfalz	8	10	7	10	10	10	4
Bremen	9	8	8	4	4	6	15
Schleswig-Holstein	10	4	10	11	11	9	6
Sachsen	11	11	9	9	9	11	8
Saarland	12	15	12	16	13	12	9
Thüringen	13	16	13	13	15	13	10
Brandenburg	14	9	14	14	12	14	12
Mecklenburg-Vorpommern	15	14	15	12	14	16	13
Sachsen-Anhalt	16	13	16	15	16	15	14

Länder mit ...
■ hohen Zukunftschancen ■ Zukunftschancen ■ Zukunftsr Risiken
■ ausgeglichenem Chancen-Risiko-Verhältnis ■ hohen Zukunftsr Risiken

© Prognos AG 2011

Bundesländer im Dynamik-Vergleich



- Bundesländer mit ...**
- sehr hoher Dynamik
 - hoher Dynamik
 - mittlerer Dynamik
 - geringer Dynamik
 - sehr geringer Dynamik

Bundesländer im Stärke-Vergleich



- Bundesländer mit ...**
- sehr hoher Stärke
 - hoher Stärke
 - mittlerer Stärke
 - geringer Stärke
 - sehr geringer Stärke

© Prognos AG 2011

durch eine sehr hohe Patentdichte aus. Es zeigt sich, dass insbesondere der Nordwesten Niedersachsens stark wächst und dass es dort gelingt, dieses Wachstum auch in Arbeitsplätze umzusetzen. Zudem profitiert das Land von der starken Entwicklung des Volkswagenkonzerns.

Schlusslichter bei der Dynamik sind Mecklenburg-Vorpommern, das Saarland und Thüringen auf den Rängen 14 bis 16.

Starke Länder im Süden. Bayern und Baden-Württemberg erweisen sich als konstant stark und führen das Bundesländerranking hinsichtlich der absoluten Stärke an. Die beiden Bundesländer verfügen über den höchsten Anteil an Beschäftigten in Forschung und Entwicklung. Gleichzeitig werden hier die meisten Patente angemeldet. Die Arbeitslosenquote liegt in beiden Ländern unter fünf Prozent, das schafft kein anderes Bundesland. Dem starken Niveau der beiden Länder steht aber eine geringere Entwicklungsdynamik gegenüber. Insbesondere Bayern und Baden-Württemberg waren aufgrund ihrer starken industriellen Basis

und hohen Exportorientierung kurzfristig stark von der Wirtschaftskrise betroffen, ein Umstand, der sich beispielsweise in einer abgeschwächten Beschäftigungsdynamik und einem geringeren BIP-Wachstum widerspiegelt. Aufgrund ihrer hohen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsleistung kommen die Südländer schnell aus der Krise und werden den Aufschwung für sich nutzen können. Ungeschlagen sind Bayern und Baden-Württemberg auch bei den Wohlstandsindikatoren. Neben einer hohen Kaufkraft ist in keinem Flächenland die Kriminalitätsrate niedriger. Es sind auch nirgends weniger Menschen auf Sozialtransferleistungen wie Arbeitslosengeld II angewiesen.

Ähnlich stark und wirtschaftlich weit vorn ist Hessen. Hier zeigt sich der Arbeitsmarkt relativ krisenresistent. Vor allem Menschen mit hohen Qualifikationen tun sich leichter, Arbeitsplätze zu finden. In Hessen ist der Anteil Hochqualifizierter an den Beschäftigten nach Berlin, Hamburg und Sachsen am vierthöchsten. Nur in Baden-Württemberg und Bayern arbeiten mehr Menschen im Bereich Forschung und

Entwicklung. Diese hohe Attraktivität für Hochqualifizierte ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit der drei Kraftzentren Baden-Württemberg, Bayern und Hessen.



Peter Kaiser
peter.kaiser@prognos.com

Kathleen Freitag
kathleen.freitag@prognos.com

Die Gesamtergebnisse des Bundesländerrankings im Zukunftsatlas 2010 sind exklusiv im Sonderheft des Handelsblatts nachzulesen. Download unter: www.handelsblatt-shop.com

Die Ergebnisse des Zukunftsatlas 2010 Regionen für alle 412 Kreise und kreisfreien Städte Deutschlands finden sich unter: www.prognos.com/zukunftsatlas



Funktionale Verflechtungen der Metropolregion FrankfurtRheinMain

Erfolgreiche Regionalentwicklung muss sich an funktionalen Verflechtungen orientieren. Dies gilt insbesondere für die großräumigen Metropolregionen.

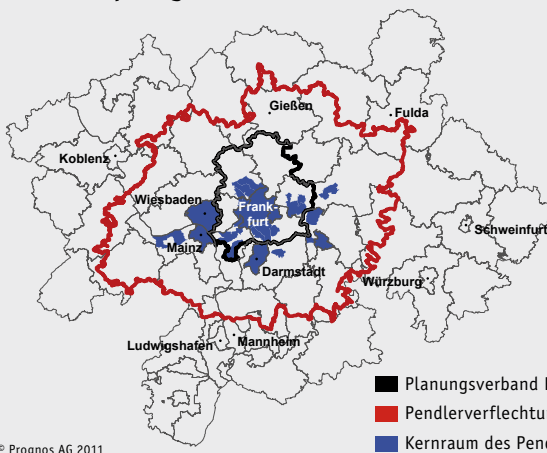
Deutschland verfügt über elf europäische Metropolregionen in denen 50 Mio. Menschen bzw. 62 % der Gesamtbevölkerung Deutschlands leben. Die Abgrenzung der Metropolregionen ist zumeist politisch motiviert. Daher deckt sich der Zuschnitt der Metropolregionen nur zum Teil mit den funktionalen Verflechtungen von Haushalten, Arbeitskräften und Unternehmen. Daraus können sich Umsetzungs- und Akzeptanzprobleme ergeben.

Funktionale Verflechtungen geben den Rahmen. Eine erfolgreiche Regionalentwicklung ist ohne Orientierung an den funktionalen Verflechtungen kaum möglich. Nur eine Metropolregion, die die realen funktionsräumlichen Verflechtungen abbildet, kann den Rahmen für eine aktive und wirkungsvolle Gestaltung unterschiedlicher Aufgabenbereiche bilden. Während die Regionalplanung auf administrative Teilräume ausgerichtet ist, stoßen großräumige Metropolregionen aufgrund ihrer inneren Heterogenität bei der Umsetzung an Grenzen.

Analyse der Metropolregion Frankfurt-RheinMain. Im Auftrag der IHK Frankfurt am Main, der Handwerkskammer Rhein-Main sowie der Vereinigung der hessischen Unternehmervereine untersuchte Prognos Ende 2010 die Verflechtungen in der Metropolregion FrankfurtRheinMain in den Bereichen Pendler, Bildung sowie Einzelhandel und Gesundheitsversorgung. Kern der Metropolregion bilden die 75 hessischen Kommunen des Planungsverbands (2,2 Mio. Einwohner), der Träger der Regionalplanung für diesen Teilraum ist. Ziel der Untersuchung war es, eine Argumentationsgrundlage für die Ausrichtung der räumlichen Organisationsstrukturen zu erarbeiten. Die Analyse soll als Basis für die räumliche Neuabgrenzung der Metropolregion dienen, die sich an den realen funktionalen Verflechtungen ausrichtet. Perspektivisch soll der Zusammenschluss der beteiligten Akteure unter dem Dach einer Holding eine wirkungsvollere Aufgabenwahrnehmung ermöglichen.

Den Ausgangspunkt für die Analyse bildete ein großräumig abgegrenzter Untersuchungsraum (10,6 Mio. Einwohner in 2.156 Gemeinden), der sich auf Landes- teile von Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-

Untersuchungsraum und Vorschlag zur Neuabgrenzung der Metropolregion FrankfurtRheinMain



Ergebnis auf Basis des Indikators „Pendlerintensität in den Kernraum“.

Für alle Gemeinden des Untersuchungsraums wurden die Pendlerzahlen in den Kernraum ins Verhältnis zu den Beschäftigten am Wohnort der jeweiligen Gemeinde gesetzt. Der relative Indikator zeigt größenunabhängig die Bedeutung des Kernraums als Arbeitsort für die Beschäftigten der Gemeinden.

Württemberg und Bayern erstreckt. Die Untersuchung zeigte, dass sich die identifizierten Verflechtungsräume in Größe und Zuschnitt unterscheiden, da sowohl die Angebots- und Nachfragebeziehungen als auch die Mobilitätsbereitschaft der jeweiligen Zielgruppen variieren.

Pendlerverflechtungsraum. Der Pendlerverflechtungsraum konnte gemeinschaftlich auf Basis des Wohn- und Arbeitsorts von 3,6 Mio. Beschäftigten im Untersuchungsraum abgegrenzt werden. Er umfasst 682 Gemeinden mit 5,6 Mio. Einwohnern. Die funktionalen Verflechtungen wurden anhand der Pendlerbewegungen zwischen den Gemeinden des Untersuchungsraums und dem Kernraum bestimmt. Den Kernraum bilden 29 wirtschaftlich bedeutende Arbeitsmarktzentren mit einem Einpendlerüberschuss von 487.000 Beschäftigten. 75 % dieser Einpendlergewinne binden allein die Städte Frankfurt, Darmstadt, Mainz und Wiesbaden. Aus den übrigen Gemeinden des Verflechtungsraums stammen 81 % des Einpendlerüberschusses.

Bildungsverflechtungsraum. Der Bildungsverflechtungsraum wurde über die Herkunft der 320.000 Studierenden an den Hochschulen des Untersuchungsraums bestimmt und mittels statistischer Clusteranalysen eingegrenzt. Der Verflechtungsraum (5,2 Mio. Einwohner) erstreckt sich auf 22 Stadt- und Landkreise und umfasst 28 Hochschulen mit 180.000 Studierenden. Diese Hochschulen haben eine zentrale Be-

deutung für den wissenschaftlichen Nachwuchs der Metropolregion. Die Einzugsgebiete traditioneller Hochschulstandorte wie Heidelberg, Würzburg oder Marburg begrenzen diesen Verflechtungsraum.

Schlussfolgerungen. Die Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass die 682 Gemeinden des Pendlerverflechtungsraums die funktionalen Verflechtungen der Metropolregion FrankfurtRheinMain widerspiegeln. Der Pendlerverflechtungsraum basiert auf den Pendlerströmen von 1,4 Mio. Beschäftigten und zeigt, wie eng der urbane Kernraum der Metropolregion mit seinem Umland verflochten ist. Der Verflechtungsraum geht weit über den Zuschnitt des Planungsverbands hinaus. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit der Neuausrichtung der Regionalplanung und -entwicklung in der Metropolregion FrankfurtRheinMain.

Funktionale Verflechtungsanalysen können eine wichtige Entscheidungs- und Argumentationsgrundlage bei der Neuausrichtung regionaler Strukturen, Organisationen und Prozesse darstellen.



Tobias Koch
tobias.koch@prognos.com

Roderich Hagmann
roderich.hagmann@prognos.com



Aktive Vereine sind gut für Gemeinden

Eine Kosten-Nutzen-Analyse der Kooperation von Gemeinden und Vereinen in der Schweiz.

Dass die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Vereinen für beide Seiten Vorteile bringt, ist unbestritten. Es gibt bisher jedoch keine Untersuchung, die die verschiedenen Nutzenfelder solcher Partnerschaften für Gemeinden transparent macht und den Versuch unternimmt, den Nutzen einer aktiven Vereinslandschaft für Gemeinden auch zu quantifizieren.

Mit einer von Prognos im Auftrag von Migros Kulturprozent durchgeführten Kosten-Nutzen-Analyse wird diese Lücke geschlossen und anhand von Fallstudien aufgezeigt, dass in jeder Gemeinde Nutzeffekte vorliegen und mit geeigneten Quantifizierungsansätzen finanzielle Effekte nachgewiesen werden können. Im Sinne einer Good-Practice-Studie wurden besonders aussagekräftige Beispiele erfolgreicher Kooperationen von Verwaltung und Vereinen aus zehn Schweizer Gemeinden ausgewählt und hinsichtlich der Kosten- und Nutzeffekte untersucht.

Nutzeffekte ermitteln. Die Nutzeffekte von Vereinsarbeit sind vielfältig. Vereine unterstützen die Aufgaben einer Gemeindeverwaltung, entlasten Gemeindehaushalte oder fördern die Partizipation im Milizsystem. Die im Rahmen der Analyse ermittelten Nutzen wurden zu sieben Nutzendimensionen zusammengefasst, die je nach Struktur der Gemeinde und abhängig von den betrachteten Vereinen in unterschiedlichen Ausprägungen vorzufinden sind.

Folgende Nutzeffekte wurden unterschieden:

- Effizienzeffekte bestehen, wenn Vereine öffentliche Leistungen kostengünstiger oder

qualitativ besser erstellen können, als dies der Gemeinde selbst möglich ist.

- Präventionseffekte liegen vor, wenn Vereine gesundheitsfördernde Angebote schaffen, Hilfe in Notlagen und – direkt oder indirekt – Integrations- und Bildungsarbeit leisten. Sie begrenzen damit soziale Risiken und deren Folgekosten.
- Finanzierungseffekte können den Gemeindehaushalt entlasten bzw. das Gemeinleben bereichern, wenn ein Verein für wertvolle Vorhaben finanzielle Mittel (z. B. Subventionen) einwirbt.
- Einnahmefeffekte treten auf, wenn Vereine regionalwirtschaftliche Impulse setzen und dadurch zusätzliche Einnahmen in einer Gemeinde auslösen.
- Qualitätseffekte von Vereinsarbeit erhöhen nicht nur die Attraktivität einer Gemeinde als Wohnort, sondern können (indirekt) auch die Attraktivität als Unternehmensstandort steigern.
- Vernetzungs-/Innovationseffekte liegen vor, wenn durch Vereinsarbeit soziales Engagement strukturiert, Vernetzung gefördert und so ein Nährboden für innovative Ideen geschaffen wird.
- Aktivierungseffekte schließlich bestehen, wenn Bürger durch Vereinsarbeit zu zusätzlicher sozialer oder politischer Partizipation animiert werden.

Instrumente der Nutzenbewertung entwickeln. Qualitäts-, Vernetzungs- und Aktivierungseffekte wirken eher qualitativ und lassen sich nur schwer finanziell bewerten; Effizienz-, Präventions-, Finanzierungseffekte und Einnahmefeffekte hingegen können unter Einsatz betriebswirtschaftlicher und regio-

nalökonomischer Instrumente auch berechnet werden.

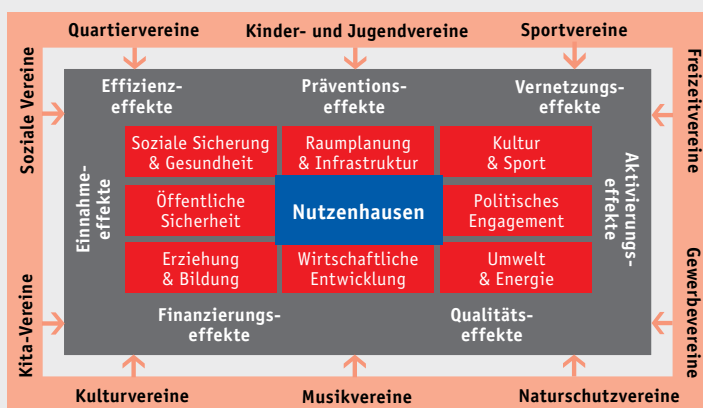
Vier Bewertungsansätze wurden zur Monetarisierung der Effekte eingesetzt:

- Mit dem Opportunitätskostenansatz werden eingesparte (Verwaltungs-)Kosten einer alternativen Leistungserbringung durch die Gemeinde bewertet.
- Zur Berechnung indirekter sozialer Wirkungen der Vereinsarbeit, z. B. in Form eingesparter gesellschaftlicher Folgekosten, wird der Ansatz des Social Return on Investment eingesetzt.
- Die Bewertung von Mehreinnahmen umfasst die Quantifizierung zusätzlich generierter Einnahmen, z. B. anhand von Spenden oder Sponsoring.
- Die regionalwirtschaftliche Wirkungskettenanalyse berechnet die Effekte von Vereinsaktivitäten auf die regionale Wirtschaft und den Gemeindehaushalt.

Ergebnisse der Untersuchung. Den ermittelten Nutzeffekten wurden jeweils die vereinspezifischen Kosten (z. B. Subventionen, Bereitstellung von Infrastruktur), die den Gemeinden aus der Kooperation entstehen, gegenübergestellt. Bei ganz unterschiedlichen Vereinen zeigt sich auch aus dieser quantitativen Perspektive: Die Gemeinden profitieren auf jeden Fall. Die Kosten-Nutzen-Relation ist positiv.

Mit den vorgestellten Nutzendimensionen und Instrumenten stellt Prognos einen Werkzeugkasten zur Verfügung, der Gemeinden ermuntern soll, die eigene Zusammenarbeit mit ihren Vereinen zu analysieren und die Kooperation zu verbessern. Die positiven Ergebnisse verleihen der Diskussion über die Bedeutung von Vereinen für Gemeinden neuen Schwung, da sie jetzt mit einer Zahlenbasis unterlegt werden kann. Darüber hinaus wächst auch die Attraktivität von Vereinsarbeit insgesamt.

Gemeindeaufgaben und Nutzendimensionen am Beispiel einer Mustergemeinde



Marcel Hölterhoff
marcel.hoeltherhoff@prognos.com

Marc Biedermann
marc.biedermann@prognos.com

Die vollständige Studie kann unter folgender Adresse heruntergeladen werden:
www.vereinsweg.ch



Die Internationalisierung der Forschung effektiv organisieren

Wie die Forschungsfördereinrichtungen das Querschnittsthema Internationalisierung in ihrer Organisation verankern.

„Deutsche Forscherinnen und Forscher müssen in Zukunft noch enger mit den innovativsten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und mit den weltweit besten Forschergruppen zusammenarbeiten. Gleichzeitig soll Deutschland zu einer ersten Adresse für die besten Forscherinnen, Forscher und Studierenden aus aller Welt werden.“ (vgl. <http://www.bmbf.de/pub/Internationalisierungsstrategie.pdf>, S.5)

Dies ist eines der vier prioritären Ziele der von der Bundesregierung im Jahr 2008 verabschiedeten Strategie zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung.

Neue Qualität der Internationalisierung.

Wenngleich Wissenschaft schon per se international ist, so haben die Internationalisierungstendenzen in den letzten Jahren dennoch deutlich zugenommen – und ihre Qualität hat sich geändert: Sie reicht heute von der Internationalisierung der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses über die internationale Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bis hin zu internationalen Forschungsk Kooperationen und -infrastrukturen. Die Internationalisierung ist in den letzten Jahren zur zentralen Aufgabe der Forschungsförderung geworden. Das breite Aufgabenspektrum zeigt, dass es sich dabei um ein klassisches Querschnittsthema handelt, das nahezu alle Bereiche der Forschungsförderung tangiert und innerhalb von Forschungsfördereinrichtungen aufbauorganisatorisch breit verankert sein muss.

Organisationen müssen sich anpassen. Die Internationalisierung ist folglich ein prominentes Beispiel für eine zentrale Herausforderung aller Organisationen: Wie kann die Anpassungs- und Steuerungsfähigkeit in einer sich ständig ändernden Umwelt sichergestellt werden? Wie werden Querschnittsthemen in der Aufbau- und Ablauforganisation aufgegriffen? Welche Organisationsform führt zum Erfolg und wie wird sie umgesetzt?

Die wachsende (Querschnitts-)Bedeutung der internationalen Aktivitäten erfordert eine flexible und integrative Organisation der Aufgaben. Dabei ist die Pfadabhängigkeit von Organisationen zu berücksichtigen: Die Internationalisierung der Wissenschaft hat mit der Zeit immer neue Bereiche ergriffen. Somit sind die

Verantwortlichkeiten für Aufgaben mit internationalem Bezug im Laufe der Zeit generisch gewachsen und sind nun verschiedenen Abteilungen, Bereichen und Stabstellen zugeordnet. Querschnittsthemen werden typischerweise in Ergänzung der jeweiligen Fachaufgaben an unterschiedlichen Stellen in Organisationen aufgegriffen.

Untersuchungen zeigen dabei, dass

- die Komplexität und Intensität der Bearbeitung von Aufgaben und Prozessen mit ihrer (politischen und gesellschaftlichen) Bedeutung steigt,
- sich die Prozessgestaltung in der Regel nach zuständiger Organisationseinheit (Abteilung/Gruppe) deutlich unterscheidet,
- Prozesse nicht immer einheitlich und standardisierbar sind und zum Beispiel je nach räumlicher Nähe, Zeitpotenzialen, Schnittstellen differieren können.

Betrachtet man die Deutsche Forschungsgemeinschaft e. V. (DFG) und im Vergleich dazu den österreichischen Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF), so werden – trotz struktureller Ähnlichkeiten in der Forschungsförderlandschaft der beiden Länder – die internationalen Aspekte in der Aufbauorganisation beider Einrichtungen unterschiedlich berücksichtigt.

Linienorganisation vs. Integration in Stabstelle. Während der österreichische Wissenschaftsfonds internationale Programme als Linienaufgabe in der Strategieabteilung wahrnimmt, werden in der Geschäftsstelle der Deutschen Forschungsgemeinschaft Fragen der internationalen Zusammenarbeit von einer eigens dafür zuständigen Stabsstelle behandelt.

Die DFG greift die Internationalisierung damit aufbauorganisatorisch so auf, wie es in der Literatur vielfach empfohlen wird: als zusätzliche Gliederungsdimension, die durch eine Stabsstelle wahrgenommen wird. Auch wenn dieser Organisationsform in Theorie und Praxis häufig den Vorzug vor der „klassischen“ Integration von Querschnittsthemen in die Linie gegeben wird, zeigen Projekterfahrungen doch einige Schwachstellen auf. So erfolgt beispielsweise häufig keine klare Trennung zwischen den entscheidungsvorbereitenden Auf-

gaben der Stabstellen und den operativen Aufgaben der Linienabteilungen – insbesondere dann, wenn wie bei der Internationalisierung nationale und internationale Aktivitäten, d. h. Stab- und Linienaufgaben, eng miteinander verzahnt sind.

Erfolg durch Aufgabenteilung und Projektorientierung.

Die Erfolgsfaktoren für eine konfliktfreie Zusammenarbeit von Stäben und Linienabteilungen sind erfahrungsgemäß:

- 1) eine klare Aufgabenteilung verbunden mit klaren Verantwortlichkeiten zwischen Stab und Linie,
- 2) eine regelhafte Umsetzung der Aufgabenzuweisung bei der praktischen Arbeit,
- 3) die verbindliche Definition von Kernprozessen zur Bearbeitung von wiederkehrenden Aufgaben,
- 4) Projektmanagementkompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Koordination aller Stabs- und Linienaufgaben sicherzustellen,
- 5) eine nach außen eindeutige Organisationsform, um mit anderen Organisationsstrukturen (z. B. ausländischen Forschungsfördereinrichtungen) arbeiten zu können.

In der Praxis weisen die beiden aufbauorganisatorischen Lösungen der FWF und DFG Vor- und Nachteile auf. Entscheidend für die erfolgreiche Bearbeitung von Querschnittsthemen ist ihre strategische Verortung in der Organisation. Erfahrungen zeigen, dass Strukturen zwar der zugrunde gelegten Strategie folgen, zumeist jedoch in hohem Maße von der tatsächlichen Situation der Organisation bestimmt werden und damit pfadabhängig sind. Es gibt also keine ideale Organisationsstruktur, wohl aber eine optimale Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Organisationskultur mit Schwerpunkten auf Koordination, Information und Kommunikation.



Manon Rani Sharma
rani.sharma@prognos.com

Susanne Birk
susanne.birk@prognos.com



Personalentwicklung strategisch denken

Qualifiziertes Personal wird zum kritischen Engpassfaktor. Eine systematische Personalentwicklung kann den zukünftigen Personalbedarf sichern.

Es gibt kaum ein Unternehmen, kaum eine Verwaltung, die für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bereits heute umfangreiche Fort- und Weiterbildungsangebote bereithalten. In den meisten Fällen orientieren sich Fort- und Weiterbildung bislang jedoch vor allem an der individuellen Lernmotivation und den Präferenzen der Beschäftigten. Viel zu selten werden Fort- und Weiterbildungsaktivitäten an den strategischen Zielen und zukünftigen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Organisation ausgerichtet.

Die Fähigkeit, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, wird zum strategischen Engpassfaktor für private und öffentliche Arbeitgeber. Je mehr das Angebot geeigneter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt schrumpft, desto wichtiger wird es, die bereits vorhandenen Personalressourcen zu entwickeln.

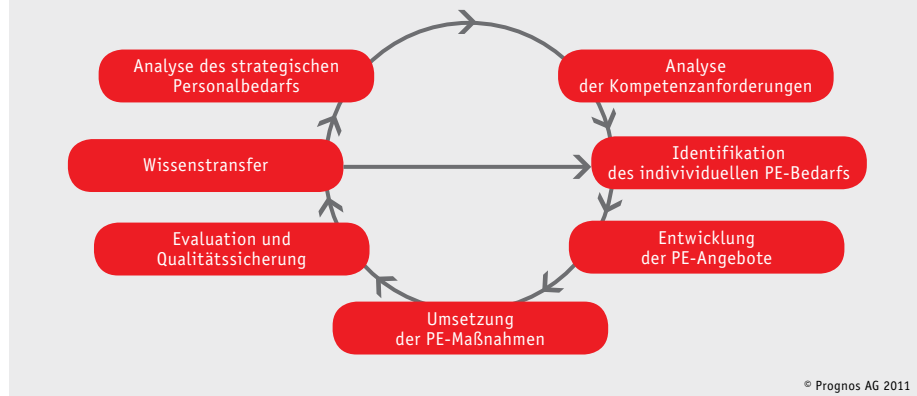
Neue Anforderungen an das Personalmanagement. In Zukunft werden Unternehmen und Verwaltungen ihre Aufgaben mit weniger, dafür aber älterem Personal bewältigen müssen. Darüber hinaus nehmen Arbeitsverdichtung und Prozessgeschwindigkeiten weiter zu und die Anforderungen an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft steigen. Gleichzeitig wird es Aufgabe des Personalmanagements sein, die Attraktivität und Bindungskraft für alte und neue Mitarbeiter durch Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu erhöhen und leistungsorientierten Mitarbeitern professionelle Unterstützung zu bieten.

Eine strategische Personalentwicklung nimmt die zukünftigen Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen in den Blick. Auf diese Weise soll gesichert werden, dass langfristig in allen Bereichen der Organisation die notwendigen quantitativen und qualitativen Personalkapazitäten zur Verfügung stehen.

Konzept einer strategischen Personalentwicklung. Eine strategische Personalentwicklung (PE) muss dabei zum einen in die strategische Planung eingebunden sein, zum anderen braucht sie geeignete Instrumente, damit sie auf allen Ebenen in die operative Personalführung integriert wird.

Ein umfassendes PE-Konzept lässt sich in sieben Modulen gliedern:

Der Regelkreis der strategischen Personalentwicklung



© Prognos AG 2011

- **Personalbedarfsanalyse:** Zunächst wird ermittelt, welche Qualifikationen in Zukunft in welcher Zahl benötigt werden. Dazu gehört die Analyse der Personalstruktur der vorhandenen Ressourcen (Altersstruktur, Qualifikationen, Abgänge etc.) ebenso wie eine Prognose der zukünftigen Qualifikationsanforderungen vor dem Hintergrund von Organisationsstrategie, Fluktuation und Arbeitsmarkt.
- **Analyse der Kompetenzanforderungen:** Sie untersucht auf der Ebene von Mitarbeitergruppen oder Stellen, welche konkreten Kompetenzen von den Beschäftigten gefordert werden. Die Anforderungen werden als Rollen- oder Stellenbeschreibungen festgehalten und bilden die Basis für eine systematische Beurteilung des Fort- und Weiterbildungsbedarfs auf individueller Ebene.
- **Identifikation des PE-Bedarfs:** Zunächst muss der tatsächliche Personalentwicklungsbedarf der Beschäftigten ermittelt werden. Ein geeignetes Instrument sind regelmäßige Mitarbeitergespräche durch entsprechend geschulte Führungskräfte.
- **Entwicklung der PE-Angebote:** Auf Grundlage der vorgenannten Analysen werden geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Im Ergebnis entsteht ein zielgruppenspezifisches, zum Beispiel rollenorientiert strukturiertes Curriculum von PE-Maßnahmen. Dieses muss kontinuierlich an sich verändernde Kompetenzanforderungen angepasst werden.
- **Planung und Umsetzung der PE-Maßnahmen:** Sie erfolgt mit einer PE-Jahresplanung, die für die identifizierten Fort- und Weiterbildungsbedarfe der Beschäftigten

die entsprechenden Schulungsangebote terminiert.

• **Evaluation und Qualitätssicherung:** Die durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen müssen regelmäßig evaluiert werden. Dabei sind drei Aspekte zentral: Die Qualität der Angebote, der Lern-, Transfer- und Entwicklungserfolg der Teilnehmer und die kontinuierliche Verbesserung der PE-Prozesse.

• **Wissenstransfer:** Die strategische Personalentwicklung dient auch der Organisationsentwicklung. In einer wissensorientierten Gesellschaft sind die Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten der entscheidende Erfolgsfaktor. Der Wissenstransfer stellt daher gerade in Organisationen mit alternden Belegschaften eine zentrale Aufgabe für die Personalentwicklung dar. Dabei gilt es, das Wissen, die Kenntnisse und die Erfahrungen der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu verteilen und zu bewahren.

Die sieben Instrumente bilden einen Regelkreis der strategischen Personalentwicklung, der in jährlichen Zyklen mit ggf. wechselnden Schwerpunkten durchlaufen werden sollte.

Prognos unterstützt Unternehmen und Verwaltungen bei der Konzeption und Einführung eines strategischen Personalentwicklungskonzepts.

Marcel Hölterhoff
marcel.hoelterhoff@prognos.com



Publikationen

Prognos World Report 2011 / Industrial Countries 1995–2035. Der Tiefpunkt der Finanzkrise liegt hinter uns. Einige Länder werden die Krise schneller überwinden. In anderen hat die Krise starke strukturelle Verwerfungen zur Folge, die das Wirtschaftswachstum auch mittelfristig dämpfen werden. Auf der Basis eines ausgereiften Modellapparats zeigt der neue Prognos World Report 2011, welcher Wachstumsverlauf in 32 Industrieländern in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Neben einer Vielzahl von demografischen und makroökonomischen Indikatoren enthält der Report auch detaillierte Prognosen für die einzelnen Wirtschaftsbereiche – differenziert nach Bruttowertschöpfung, Erwerbstätige und Produktivität – sowie die Konsumausgaben. Der Report ermöglicht umfassende Ländervergleiche und stellt ein wichtiges Tool für die strategische Planung von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik dar. (jli)

Prognos World Report 2011 / Industrial Countries 1995–2035, rd. 500 Seiten inkl. CD-ROM, EUR 2.500,-

Weitere Informationen und Bestellung unter: www.prognos.com/worldreport

Veranstaltungen

Abschlussveranstaltung „Demografie-Initiative Pforzheim“. Am 6. Mai 2011 findet von 10:00 Uhr bis 14:00 Uhr im CongressCentrum Pforzheim die Abschlussveranstaltung zum Projekt „Demografie-Initiative Pforzheim“ statt.

Unternehmen sollen durch Fachvorträge und Best-Practice-Beispiele für die Thematik sensibilisiert werden. Tobias Koch, Senior Projektleiter der Prognos AG, wird die Ergebnisse der Studie „Fachkräftebedarf in Pforzheim und Umgebung“ vorstellen. (tko)

Die Teilnahme ist nur auf Einladung möglich.

energie-cluster.ch: Jahrestagung 2011 in Bern. Im Rahmen der Jahrestagung 2011 des energie-cluster.ch werden zukunftsfähige Visionen mit konkreten Beispielen aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Einsatz erneuerbarer Energien, Speicherung, Netzregulierung und Plusenergiehaus vorgestellt. Dr. Almut Kirchner, Marktfeldleiterin Energie & Klimapolitik der Prognos AG, wird um 10:30 Uhr einen Vortrag zum Thema „Maßnahmen zur Integration der erneuerbaren Energieträger in das Stromsystem“ halten. Die Veranstaltung findet am 9. Mai 2011 im Kursaal Bern, Hotel Allegro, statt. (khi/fpe)

Weitere Informationen und Anmeldung: www.energiestiftung.ch

Osteuropa Wirtschaftstag. Der Osteuropa Wirtschaftstag ist die jährliche Veranstaltung des Ost- und Mitteleuropa Vereins e.V. Fachbesucher aus Politik, Diplomatie und Wirtschaft erwarten aktuelle Informationen, Referenten aus der Praxis und die Gelegenheit zum Networking.

Jan Berewinkel, Geschäftsfeld Strukturpolitik & Regionalentwicklung der Prognos AG, wird um 15:30 Uhr im Rahmen des Panels Mitteleuropa einen Vortrag zum Thema „Best Practice der Außenwirtschaftsförderung im Mittelstand“ halten. Die Veranstaltung findet am 19. Mai 2011 von 14:30 Uhr bis ca. 22:00 Uhr im Haus der Wirtschaft in Berlin statt. (khi/jbe)

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.osteuropa-wirtschaftstag.de

Aktuelle Projekte (Auswahl)

Seekabel-Projekt NORD.LINK soll Deutschland und Norwegen verbinden.

Um Norwegen in regenarmen Zeiten besser mit Strom versorgen und deutschen Windstrom in Norwegen speichern zu können, plant der norwegische staatliche Netzbetreiber Statnett SF bis spätestens Anfang 2017 eine 530 Kilometer lange Seekabelverbindung, NORD.LINK, zwischen Norwegen und Schleswig-Holstein in der Nordsee zu verlegen. Das Projekt schafft einen Netzverbund der Windenergie Norddeutschlands mit den Wasserkraftwerken in Norwegen. „Damit rückt die Vision einer länderübergreifenden Stromversorgung aus erneuerbaren Energien in greifbare Nähe“, so Wirtschaftsminister de Jager auf der Pressekonferenz. Helma E. Dirks, Marktfeldleiterin Planung & Dialog der Prognos AG, steuert im Auftrag von Statnett die Planung auf deutscher Seite, managt den Genehmigungsprozess und führt den öffentlichen Dialog. (hdi)

Weitere Informationen: www.prognos.com/nordlink

Evaluation der Schweizer Strategie für eine Informationsgesellschaft.

Im Auftrag des Bundesamtes für Kommunikation (BAKOM) in Biel evaluiert die Prognos AG die Strategie des Schweizer Bundesrates zum Aufbau einer Informationsgesellschaft. Zum einen werden die Inhalte der Gesamtstrategie sowie deren aktuellen Schwerpunktsetzungen analysiert und im internationalen Kontext betrachtet, zum anderen werden die Umsetzungsstrukturen und -erfolge überprüft und bewertet. Auf dieser Grundlage werden Handlungsempfehlungen für die Aktualisierung der Strategie erarbeitet. (mbi)

Weitere Informationen: www.infosociety.ch

Online-Datenbank „Förderoptionen für hessische Umwelttechnologie-Unternehmen“ aktualisiert. Im Rahmen der Potenzialanalyse „Förderoptionen für hessische Umwelttechnologie-Unternehmen“ beauftragte die HA Hessen Agentur GmbH die Prognos AG im Jahr 2009 mit der Konzeption und Erstellung eines Online-Tools zum gezielten, individuellen Abruf von Förderprogrammen.

Nach erfolgreicher Implementierung der Eingabemaske in die vorhandenen Strukturen wurden die Förderprogramminhalte durch die Prognos AG vollständig aktualisiert. (nsc)

Die Förderdatenbank für hessische Umwelttechnologie-Unternehmen ist unter folgendem Link erreichbar: www.hessen-umwelttech.de

Abfallentsorgungsszenarien für die Stadt München.

Im Auftrag des Abfallwirtschaftsbetriebs München (AWM) untersucht die Prognos AG in Kooperation mit Prof. Dr. Martin Faulstich vom atz Entwicklungszentrum in einer vergleichenden Analyse unterschiedliche Systeme zur Erfassung, Behandlung und Verwertung von Abfällen und Wertstoffen für München. Die Projektlaufzeit beträgt ein Jahr und die Ergebnisse bilden die Grundlage für die weitere strategische Ausrichtung des AWM. (hal/tth)

Corporate Social Responsibility

Die Prognos AG unterstützt nicht nur Akteure aus Wirtschaft und Politik, sondern übernimmt ebenso gesellschaftliche Verantwortung. Unser Engagement – vorwiegend in Kinderhilfsprojekten – reicht dabei von Geld- und Sachspenden bis hin zum persönlichen, ehrenamtlichen Einsatz unserer Mitarbeiter. Das soziale Engagement des Prognos-Teams gilt in diesem Jahr dem Verein Sozialdiakonische Jugendarbeit Lichtenberg e.V. in Berlin. Im Mai 2011 werden die Mitarbeiter tatkräftig dabei helfen, einen Erlebnispfad anzulegen.

Weitere Informationen: www.prognos.com/csr

Impressum

Herausgeber: Prognos AG, Basel;
Unternehmenskommunikation
Verantwortlich: Birte Jessen
Redaktion: Birte Jessen, Corina Alt,
Annika Mantel, Kathrin Hirsch
Hauptsitz: Henric Petri-Str. 9, CH-4010 Basel
Telefon: +41 61 3273-200, Fax: +41 61 3273-300
E-Mail: info@prognos.com
Der *trendletter* online: www.prognos.com
Grafik, Layout: Designalltag Vögtle, Diegten (Basel)
Titelbild: ©atmospheric – Fotolia.com
Bilder: ©Fotolia
Portraits: ©Oliver Möst/Florian von Ploetz, Berlin
Druck: Druckerei Herbstritt GmbH, Sexau
Auflage: 7'000 Ex., ©Prognos AG
Auszug/Nachdruck bei Nennung der Quelle gestattet