



02.13

Editorial

Gesellschaft

Fußball in Deutschland: Sechs mögliche Szenarien für 2025

Die Deutschen sind ehrlicher als gedacht

Die ungenutzten fachlichen Ressourcen von Migranten – eine Studie des Roten Kreuz Schweiz

Nutzen statt Besitzen: Das eigene Auto als Statussymbol ist Out

Ökologie

Kann Deutschland ein Rohstoffland werden?

Woraus bauen wir die Zukunft?

Bildung

NRW: Besondere Sprachförderung in der „Literaturkita“

Computerspiele – die neuen Schulbücher?

Technologie

Bedienung interaktiver Produkte – eine Frage des Alters?

Management

Die Wahrheit über die Arbeit von Aufsichtsräten

Social Media Manager: Was sie können müssen, um Unternehmen vor dem Sturm zu retten

Materialien

von Fournier, Cay/Danne, Silvia: Anders und nicht artig

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

was bedeuten für Sie eigentlich die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Recycling“?

Über Recycling werden Sie vielleicht denken: „Mülltrennung natürlich!“ Gelbe und blaue Tonnen gibt es inzwischen fast flächendeckend in Deutschland. Mithilfe ausgeklügelter Abfallkalender gelingt es auch meistens, die wöchentlichen Abholtermine nicht zu verpassen. Ist das aber schon Recycling? Bei der Definition von „Nachhaltigkeit“ wird es schon ein wenig komplizierter. Jeder kennt den Begriff, denn inzwischen wird er überall und inflationär viel benutzt: Es gibt in fast allen Branchen nachhaltige Produkte, es gibt Nachhaltigkeitspreise, einen Rat für Nachhaltige Entwicklung, wie Sie in unserem Beitrag über das „Rohstoffland Deutschland“ lesen werden, es gibt ein Lexikon der Nachhaltigkeit und viele verschiedene Theorien dazu.

Vermutlich bemühen wir uns alle um (ein wenig) Nachhaltigkeit: Die einen verzichten auf Rind, Schwein und Huhn aus Massentierhaltung und essen mit besserem Gewissen, was [glücklicher gelebt](#) hat, die anderen entscheiden sich für die kleinere Motorisierung beim nächsten Autokauf. Alles gute Schritte in die richtige Richtung. „Aber was ist denn nun mit dem Recycling? Wir Deutschen sind schließlich Weltmeister darin“, werden Sie an unsere Eingangsfrage erinnern. Stimmt schon, aber um an unseren Einwand anzuschließen: Können Sie ein wenig Wahrheit vertragen? Ja, wir erbringen mit unseren Recycling-Bemühungen jeden Tag eine unbezahlte Mülltrennungsleistung für die Abfallbetriebe. Und dann vertrauen wir darauf, dass diese die Stoffe einer Wiederverwertung zuführen. Leider passiert das in der Realität nicht immer. „Thermisches Recycling“ ist ein Euphemismus für schlichtes Verbrennen. Laut [Bundesverband Sekundärrohstoffe und Entsorgung e.V.](#) fallen nach der Verbrennung in den Schlacken gerade mal zwei Prozent wiederverwertbare Metalle an. Da wird also nicht mehr viel einem Nutzungskreislauf zugeführt, sondern die Stoffe landen zu 98 Prozent in einem wertlosen Endstadium. Wirkungsvoller sind da schon eher die neuen Trends von [„Up-cycling“](#) oder [„Free-cycling“](#).

Nachhaltigkeit im Sinne einer maximalen Reduktion des Verbrauchs und des hundertprozentigen Recyclings von Rohstoffen bleibt für uns eines der dringlichsten Themen der nächsten Jahrzehnte. Und natürlich befassen auch wir uns in den „trend informationen“ mit diesem Thema – in dieser Ausgabe ist dies sogar (heimlicher) Schwerpunkt über fast alle Themenrubriken hinweg. Wir haben einige gesellschaftliche Änderungsprozesse aufgespürt, die sich in den unterschiedlichen Lebensbereichen ergeben werden, wenn Nachhaltigkeit nicht mehr nur ein Modebegriff bleiben soll. Selbst der Fußball ist davor nicht mehr sicher.

Die Sonne scheint, wir machen in unserem Büro jetzt die Halogen-Deckenfluter aus. Ihnen schlagen wir vor, zu überlegen, ob Sie diese „trend informationen“ wirklich ausdrucken müssen. Die Ersparnis von Papier, Strom und Tinte wäre wieder ein Schritt in die richtige Richtung,

meint Ihre nachhaltig grübende
Redaktion

Gesellschaft

Fußball in Deutschland: Sechs mögliche Szenarien für 2025

Zukunftsforscher der Scenario Management International AG, (www.scmi.de) Paderborn, haben sich einige Gedanken gemacht um den Fußball der Zukunft. Fussball spielt eine der wichtigsten gesellschaftlichen Rollen in Deutschland: Von der größten Breitensportart bis hin zum Milliardengeschäft der Bundesliga reicht sein Einfluss. Die Trend-Spezialisten haben daher eine Vielzahl von Quellen untersucht und verschiedene Experten befragt, um unterschiedliche Szenarien für den „Fußball im Deutschland des Jahres 2025“ zu entwickeln:

Szenario 1: „Fußball verbindet Volkssport mit Wachstum“

Im ersten Szenario nehmen die Forscher an, dass im Deutschland des Jahres 2025 der Fußball weiterhin „konkurrenzlos Volkssport Nummer eins“ sei. Mehrere Millionen Menschen spielten dann Fußball. Die verschiedenen Amateurligen seien medial attraktiver als heute und bildeten „gleichzeitig den Unterbau für den Profifußball“. Der Profi-Fußball bleibe auch weiter die beliebteste Sportart in den Medien. Die Stadien seien „kollektive Erlebnisräume“. Ein „vielfältiges Fan-Aufkommen auf regionaler und überregionaler Ebene“ präge den Fußball. Die großen und die kleinen Vereine profitierten vom „Wachstumsmarkt Fußball“. International habe die Bundesliga eine hohe Bedeutung. Auf diesem Wachstumsmarkt halte man dann zwei Entwicklungsrichtungen für möglich: Entweder bilde sich eine „Zwei-Klassen-Struktur der Spielergelöhner heraus, in der die Topgelöhner deutlich ansteigen“, aber „das Wachstum des durchschnittlichen Gehaltsniveaus gestoppt“ werde, oder die Spielergelöhner bewegten sich künftig „insgesamt auf einem hohen Niveau“. Ein starkes Ansteigen von Topgelöhnern werde aber bei vielen Vereinen zu einem erheblichen Wachstumsdruck und Profitabilitätsproblemen führen. Es bestehe „die Gefahr einer Überschuldung einzelner Vereine – bestimmter Ligen und sogar des Systems Fußball.“

Szenario 2: „Bundesliga als inszenierte Unterhaltung“

Die Fußball-Bundesliga habe im nächsten Szenario auch „geschäftlich zu den großen europäischen Ligen aufgeschlossen“, werde dabei allerdings von wenigen großen Vereinen dominiert. Internationale Topspieler wechselten „nicht mehr nach Madrid oder Mailand, sondern nach München, Gelsenkirchen (Schalke) oder Hamburg“. Auch in Deutschland öffne sich – getragen vom „allgemeinen Wachstum des Fußball-Marktes“ – die Schere zwischen den großen, mittleren und kleineren Vereinen immer weiter. Unter den Vereinen, „die sich langfristig externe Finanzierungsquellen erschließen“ könnten, seien sowohl Vereine mit einer großen Fußballtradition, als auch jüngere Vereine. Der Amateur-Fußball gelte als „Unterbau für den Profi-Fußball“. Eine eigene Bedeutung habe er aber kaum. Hinzu komme, „dass viele Vereine schon früh Talente aus dem Ausland zukaufen und die Potenziale der Jugendarbeit im Amateurbereich nicht immer ausschöpfen“. Die Berichterstattung in den Medien konzentriere sich „immer stärker auf den Profi-Fußball und erfolgt sowohl in öffentlich-rechtlichen als auch in kostenpflichtigen Medien“. Die Fußball-Stadien hätten sich „zu kollektiven Erlebnisräumen für die ganze Familie entwickelt, wobei das Sportereignis selbst immer mehr in den Hintergrund rückt“.

Szenario 3: „Inszenierter Fußball jenseits der Bundesliga“

Insgesamt habe sich 2025 der Schwerpunkt „von Mannschafts- zu Individualsportarten verschoben“. Damit sei „die für Deutschland bisher typische hohe Bedeutung von Sportvereinen“ zurückgegangen. Außerdem werde Fussball nicht mehr als „nationales Heiligtum“ oder als „zu erhaltende Tradition“ angesehen, sondern sei zum „zentralen Element der Unterhaltungsbranche“ geworden. Der Fußball als Vereinssport bekomme in diesem Zukunftsszenario starke Konkurrenz von anderen Sportarten. Die deutsche Bundesliga habe die Professionalisierung des Fußballs „nicht schadlos überstanden“. Die internationalen Ligen und Wettbewerbe hätten sich „so erfolgreich positioniert, dass sich mehrere deutsche Spitzenclubs aus der Bundesliga zurückgezogen haben“ und „ausschließlich auf internationaler Ebene“ spielten. Dort werde „professionell inszenierte Unterhaltung“ zelebriert. Aus der Bundesliga sei nun eine „Oberliga Deutschland“ geworden, „deren führende Vereine aber – falls sie überhaupt die Chance dazu bekommen – kaum in die europäischen Königsklassen aufsteigen können“.

Szenario 4: „Tradition und Regulierung schützen den Volkssport Fußball“

Insgesamt sei der Sport als aktive Freizeitbetätigung und zur Gesunderhaltung von großer Bedeutung. Gleichzeitig sei er „wichtiges Segment der Unterhaltungsbranche“. Die Vereine mit ihrer sozialen und gesellschaftlichen Bindungsfunktion hätten „sowohl im Bereich der Mannschafts- als auch bei vielen Individualsportarten“ eine große Bedeutung. Wenn 2025 in den Fankurven der Klassiker „Football’s coming home“ erklinge, würden die Menschen „an die Weitsicht der Verantwortlichen in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts“ denken, die den Verlockungen des profitorientierten Fußballgeschäfts widerstanden hätten und damals „auf traditionelles Regelwerk, die Regulierung von Gehältern und den finanziellen Ausgleich von Vereinen“ setzten. Mit einem „auf Authentizität ausgerichteten Wachstum“ hätten sie letztlich auch die Profitabilität der Vereine sichergestellt. Fußball sei weiterhin Volkssport Nummer Eins – aktiv betrieben durch mehrere Millionen. Dabei unterstützten die Fans sowohl Vereine aus ihrer Region als auch überregionale Mannschaften. Die Bundesliga gehöre „längst wieder zu den international erfolgreichsten Ligen, und viele Topteams spielen international auf hohem Niveau“.

Szenario 5: „Amateure schlagen Profi(t)-Fußball“

Im Jahr 2025 hätten sich in der Gesellschaft „Authentizität und Nachhaltigkeit als zentrale Werte“ durchgesetzt. Sport spiele als attraktive Freizeitbetätigung und bei der Gesundheitsprävention eine wichtige Rolle. In diesem Umfeld habe der internationale Profifußball ein „negatives Image“ und gelte vielen Menschen als „Volkssport, der seine Seele verkauft hat“. Dennoch wachse in Deutschland der „Fußball-Markt“ – „trotz oder wegen der nachhaltigen Ausrichtung“ – kontinuierlich weiter. Man setze verstärkt auf das traditionelle Regelwerk. Eingriffe („beispielsweise bei der Verteilung der Einnahmen aus Fernsehrechten“) hätten „zu einem ausgewogenen Feld von Vereinen“ geführt. Die ungehemmte Aufwärtsentwicklung der Spielergehälter habe man „eingedämmt“. Im Gefolge dessen fielen aber die Bundesligavereine in internationalen Wettbewerben sowie im „großen Geschäft“ immer weiter zurück. Viele Vereine verzichteten auf Investitionen im Unterhaltungsbereich und konzentrierten sich wieder „auf den Sport an sich“. Das „Fan-Wesen“ orientiere sich stark an der Region. Der Amateurbereich entwickle sich zu einem „Wachstumsmarkt im Kleinen“. Viele Profifußball-Vereine hätten „den Zukauf internationaler Talente eingeschränkt und gleichzeitig stark in die eigene Jugendarbeit investiert. So gestaltete sich im Jugendbereich der Übergang vom Amateur zum Profi

immer fließender. Gleichzeitig würden viele Bundesliga-Vereine ihre besten Spieler an internationale Clubs verlieren. Die Berichterstattung habe sich den geänderten Strukturen angepasst. Viele regionale oder lokale Fußballereignisse würden über neue Medien kommuniziert. Für die Besucher der Stadien stehe das Sportereignis im Mittelpunkt. „Weitergehende und vor allem nicht-sportspezifische Entertainment-Angebote können sich kaum durchsetzen.“

Szenario 6: „Fußball auf der Ersatzbank“

Dieses sechste und letzte Szenario sei durch folgende Triebkräfte geprägt: In einer „sich beschleunigenden Informations- und Wissensgesellschaft“ konzentrierten sich die Menschen „auf Aktivitäten jenseits des Sports“. Im Zuge einer immer massiveren Individualisierung verliere der Mannschaftssport insgesamt an Attraktivität. Durch eine wirtschaftliche Talfahrt würden sich die Prioritäten vieler Menschen „hin zu elementaren Aspekten und weg von „Lifestyle und Entertainment“ verschieben. Die Sportvereine würden massiv Mitglieder verlieren. „Vielfach und vor allem in ländlichen Regionen“ komme es zu einem „Vereinssterben“. Die Profivereine könnten sich „weder den Zukauf von Talenten noch die eigene Jugendarbeit in heutigem Umfang“ leisten. Im internationalen Geschäft könnten sich deutsche Vereine kaum noch behaupten. Im Jahr 2025 habe der einstige Volkssport „König Fußball“ seine Spitzenposition verloren und gelte als „altbacken“. In den Medien finde Fußball nur in reduziertem Umfang statt. Stadionbetreiber – Vereine ebenso wie Öffentliche – müssten sich „verstärkt um andere Nutzungsmöglichkeiten bemühen“.

Ausblick der Experten

Im Unterschied zu Prognosen bildeten wissenschaftlich erarbeitete Szenarien „nicht ab, was sein wird, sondern, was sein könnte“. Solche Szenarien sollen es den Planern und Führungskräften erleichtern, denkbare Zukunftsprojektionen zu bewerten und „alternative Möglichkeiten vor auszudenken, um so bessere Entscheidungen treffen zu können“. Zwar könne man mit den vorgelegten Fußball-Szenarien nicht die Frage beantworten, „in welche Richtung der Ball rollt“, mit ihrer Verknüpfung könne aber für den Fußball in Deutschland eine Art „Landkarte der Zukunft“ gezeichnet werden. So sei man in Lage „das Spielfeld auszuleuchten“, um sich „in der Zukunft besser aufzustellen“, erklärt ScMI-Vorstand Dr. Andreas Siebe.

Die vollständige Ausarbeitung der Experten der Scenario Management International AG zu den „Szenarien zur Zukunft des Fußballs in Deutschland 2025“ (20 S.) findet sich [hier](#) zum Download.

Die Deutschen sind ehrlicher als gedacht

Die Wissenschaftler staunten nicht schlecht: In einem Verhaltensexperiment logen Probanden weit weniger als die Forscher vermuteten: nämlich gar nicht. Dieses überraschende Ergebnis hat ein Forschungsteam der Universitäten Bonn und Oxford unter der Leitung von Prof. Dr. Armin Falk, Direktor der Abteilung für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Bonn, herausgefunden und im [Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit](#) (IZA), Bonn, vor Kurzem veröffentlicht.

Kopf oder Zahl

Für ihre Untersuchungen, die mit in Deutschland wohnenden Personen durchgeführt wurde, wählten die Wissenschaftler ein einfaches Experiment: 700 zufällig ausgesuchte Personen, die repräsentativ die Gesamtbevölkerung bezüglich Geschlecht, Alter, Wohnsituation, finanzielle Situation und weiterer Kriterien darstellten, wurden am Telefon befragt. Sie sollten während des Telefonats eine Münze werfen und angeben, ob Kopf oder Zahl gefallen sei. Wer angab, „Zahl“ geworfen zu haben, bekomme dafür 15 Euro. Wer „Kopf“ werfe, bekomme nichts. „Damit war die Verführung schon sehr groß, in der Umfrage einfach ‚Zahl‘ anzugeben, da niemand am Telefon nachprüfen konnte, ob dies tatsächlich zutrifft“, berichtet Dr. Johannes Abeler von der Universität Oxford.

Die Statistik kann Schummeleien enttarnen

Die Forscher konnten daraufhin indirekt feststellen, wie viele der Testpersonen gelogen hatten, da die Chance, Kopf oder Zahl zu werfen, genau gleich groß sei. Das Ergebnis war überraschend: Nur 44,4 Prozent der Befragten gaben an, „Zahl“ geworfen und damit Anrecht auf die 15 Euro zu haben. 55,6 Prozent sagten „Kopf“ und gingen damit leer aus. Damit beriefen sich sogar weniger Probanden darauf, „Zahl“ geworfen zu haben, als statistisch vorgegeben.

Das Selbstbild der ehrlichen Haut

In vorangegangenen Studien in einer Laborumgebung habe es mit der Ehrlichkeit allerdings etwas anders ausgesehen: Dabei hätten rund 75 Prozent der Probanden, also mit deutlichem Schummel-Anteil, angegeben, Zahl geworfen zu haben. „Offenbar ist Lügen situationsbedingt“, schloss Prof. Falk aus den Ergebnissen. Befrage man die Probanden zuhause und in ihrer privaten Umgebung, solle wahrscheinlich das „Selbstbild der ehrlichen Haut nicht unnützlich zerstört werden“ vermutete Falk. Im geschäftlichen Umfeld könne dies jedoch anders aussehen. „Wer zum Beispiel im Beruf lügt, kann sich unter Umständen damit trösten, dass er das für seinen Arbeitgeber macht.“

Studie hat Konsequenzen für Wissenschaft und Geschäftsleben

Es gebe viele Situationen im Leben, in denen sich Schummeln anbiete, um einen Vorteil zu erlangen – etwa, wenn man bei der Steuererklärung ein niedrigeres Einkommen angebe als zutrefte oder wenn man dem Chef vorgaukele, das ganze Wochenende durchgearbeitet zu haben.

Das Ergebnis habe aus Sicht der Forscher Konsequenzen für Wissenschaft und Geschäftsleben. „In anderen Verhaltensexperimenten wurde bislang sehr stark darauf geachtet, Anreize für wahrheitsgemäße Auskünfte zu schaffen – das scheint in diesem Ausmaß nicht erforderlich zu sein“, resümiert Abeler. Und mit Blick auf die Staatsfinanzen: Wenn ein nicht zu anonymes Umfeld gewählt und an das Selbstwertgefühl appelliert werde, könne vielleicht sogar die Steuerehrlichkeit gefördert werden.

Die komplette englischsprachige Studie von Johannes Abeler, Anke Becker und Armin Falk „Truth Telling: A Representative Assessment“ (21 S.) steht [hier zum Download](#) bereit.

Die ungenutzten fachlichen Ressourcen von Migranten – eine Studie des Roten Kreuz Schweiz

„Haben Sie schon einmal bedacht, dass die Pflegeassistentin, die Sie im Spital betreut, vielleicht eine gelernte Anwältin ist? Oder dass der Mann mit dunkler Hautfarbe, der im Zug die Snackbar bedient, ein Ärztediplom besitzt?“ – Mit diesen Worten wird eine Studie eingeleitet, in der das Schweizerische Rote Kreuz (www.redcross.ch) die mangelhafte Nutzung fachlicher Kenntnisse und Erfahrungen und damit die Entwertung der Qualifikationen einer ganzen Reihe gut qualifizierter Migrantinnen und Migranten analysiert und darstellt. Das Schweizer Rote Kreuz nennt diese fehlende Wertschätzung von beruflicher Qualifikation „Dequalifikation“. Die Studie greift vor allem Ursachen und Folgen von Dequalifikation auf, beschreibt aber auch die Bewältigungsstrategien der Betroffenen. Veranschaulicht werden diese Probleme und Entwicklungen durch 13 exemplarische Porträts von Migrantinnen und Migranten, die in ihrem Herkunftsland eine Hochschulbildung absolviert, nach ihrer Migration in die Schweiz dann aber einen beruflichen Abstieg erlebt haben.

Wen kann Dequalifikation treffen?

Dequalifikation, so betonen die Forscher, „ist ein Phänomen, das alle in einem Land lebenden und erwerbstätigen Personen, nicht nur Migrantinnen und Migranten, betreffen kann“. Überqualifiziert sei eine Person dann „wenn diese eine Tätigkeit ausübt, die geringere Qualifikationen voraussetzt oder schlechter bezahlt wird als bei ihrem Bildungsabschluss zu erwarten wäre“. Werden schulische und berufliche Kompetenzen nicht genutzt, werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dequalifiziert.

Experten befassten sich schon seit Jahren mit der Problematik der überqualifizierten Migrantinnen und Migranten in den OECD-Mitgliedsländern. Anhand der Datenanalyse verschiedener Volkszählungen haben sie festgestellt, dass in allen OECD-Mitgliedsländern die Migrantinnen und Migranten viel stärker von Dequalifikation betroffen sind als Einheimische. Die größten Unterschiede seien in Griechenland erkennbar. Dort seien rund 32 Prozent aller Migranten und Migrantinnen in ihrem Job überqualifiziert, aber nur rund zehn Prozent der einheimischen Bevölkerung. Die geringsten Unterschiede seien in dieser Hinsicht in Ländern wie Irland, Kanada, Polen und den USA zu finden. In fast allen Ländern sinke das Dequalifizierungs- oder Überqualifizierungsrisiko von Migrantinnen und Migranten aber mit der Dauer ihres Aufenthaltes im Aufnahmeland.

In der Schweiz sei der Anteil der Hochqualifizierten unter den Migrantinnen und Migranten stetig angestiegen. 62 Prozent aller nach 1995 Zugezogenen seien gut ausgebildet. Migranten aus anderen Kontinenten seien drei- bis viermal so häufig von Überqualifizierung betroffen, als Personen aus der europäischen Union oder aus Nordamerika. Asylsuchende und „vorläufig aufgenommene Personen“ seien derzeit sogar „einem zwanzigmal höherem Überqualifizierungsrisiko ausgesetzt als Schweizerinnen und Schweizer“. In der Langzeitpflege und in der stationären Pflege liegt nach Umfragen der Anteil der von Überqualifikation betroffenen Migranten und Migrantinnen derzeit bei etwa 15 Prozent.

Schwierige Anerkennungsverfahren schrecken Migranten ab

Betroffene schildern in der Studie, dass die meisten dieser Faktoren mit ihrem Migrationsstatus zusammenhängen. Für in der Schweiz „vorläufig aufgenommene Personen“ sei es „praktisch unmöglich, eine Stelle in einem qualifizierten Bereich zu finden“. Die Arbeitgeber wollten langfristig auf die Angestellten zählen können, was mit der vorläufigen Aufenthaltsbewilligung nicht garantiert sei. Aber auch jene Migranten mit einer längerfristigen Aufenthaltsbewilligung würden auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt. Die Arbeitgeber bevorzugten ganz eindeutig Personen mit Schweizer Pass oder mit einer Niederlassungsbewilligung und brächten das oft auch in ihren Stellenausschreibungen zum Ausdruck.

Für Zugewanderte sei es zudem schwierig, an die notwendigen Informationen über Anerkennungsverfahren für ihre im Herkunftsland erworbenen Berufsabschlüsse zu gelangen. „Das Verfahren scheint ihnen kompliziert und unübersichtlich und sie sind unsicher, an welche Stelle sie sich wenden müssen. Die Kosten, die mit der Anerkennung ihres Diploms verbunden sind und der Aufwand für das Beschaffen nötiger Dokumente im Herkunftsland schrecken viele Migrantinnen und Migranten ab, das Verfahren in die Wege zu leiten.“ Für viele Migranten sei die Tatsache, dass ihre Ausbildung in der Schweiz wertlos sei, eine „frustrierende Erfahrung“.

Berufsberater und Arbeitgeber behindern die berufliche Weiterentwicklung

Selbst Berufsberater und Arbeitgeber interessierten sich offenbar kaum dafür, „welche Berufserfahrungen die Migranten im Ausland gesammelt hatten“. Für Migranten, die in ihrem Herkunftsland „in renommierten Institutionen und Betrieben“ gearbeitet haben, sei diese Erfahrung „sehr ernüchternd“.

Auch von Diskriminierungen am Arbeitsplatz und in Ämtern ist in der Studie die Rede. Diskriminierungen am Arbeitsplatz gebe es „bei der Entlohnung, der Aufgabenverteilung in den Teams, beim Zugang zu Weiterbildungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten oder bei Kündigungen“. Migranten und Migrantinnen hätten auch berichtet, dass sie von Angestellten und Beratern „zum Teil unfreundlich oder schroff behandelt worden sein“. Sie hätten den Eindruck, „ihr Anliegen würde nicht mit der nötigen Sorgfalt bearbeitet“. Solche Erlebnisse führten dazu, dass Migranten „nicht an die geeigneten Informationen zur Stellensuche oder zu Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung gelangen“.

Große Zuversicht bei der Ankunft

Die Migranten und Migrantinnen, deren Schicksale in der Studie vorgestellt werden, „waren bei ihrer Ankunft in der Schweiz fast ausnahmslos zuversichtlich, mit ihrer höheren Ausbildung auch am neuen Wohnort eine qualifizierte Anstellung zu finden. Allmählich wurden sie dann aber mit verschiedenen Hürden und Schwierigkeiten konfrontiert, die ihre berufliche Integration erheblich erschwerten. Ziemlich rasch sahen sie sich gezwungen, ihre Berufspläne aufzugeben und in ganz anderen Bereichen Arbeit zu suchen“. Längere Phasen der Arbeitslosigkeit brächten hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten dazu, dass sie mit der Zeit bereit seien, eine beliebige Arbeit anzunehmen. Verbunden mit anderen nachteiligen Faktoren stünden ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt so schlecht, „dass sie gezwungen sind, sogar Stellen mit prekären Arbeitsbedingungen anzunehmen.“

Eine weitere Folge der neuen sozialen Stellung als Asylsuchender, Arbeitsloser oder Sozialhilfeempfänger sei, dass Migranten und Migrantinnen zum Teil mit „Abneigung oder Respektlosigkeit“ behandelt würden, sei es „am Arbeitsplatz, bei der Arbeitssuche oder auf der Straße“.

Die unterschiedlichen Bewältigungsstrategien der Migranten

In Abhängigkeit von ihren bisherigen Lebenserfahrungen und den erlangten Kompetenzen, entwickelten die Migranten unterschiedliche Bewältigungsstrategien für die unerwünschte Lebenslage. Manche würden besonders pflichtbewusst und konstant ihre Arbeit erledigen. Durch den Besuch von Weiterbildungen und Sprachkursen sei es einigen gelungen, einen etwas anspruchsvolleren Aufgabenbereich zugewiesen zu bekommen oder die Bedingungen ihrer Anstellung innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Andere hätten versucht, eine Anstellung in einer anderen Branche zu finden und auf diese Weise ihre Arbeitsbedingungen und ihre beruflichen Perspektiven zu verbessern. Manche arbeitslose Migranten und Migrantinnen würden punktuell oder längerfristig auf ehrenamtliche Arbeit ausweichen, um wenigstens eine verantwortungsvolle Aufgabe zu haben und um gleichzeitig ihre Sprachkenntnisse zu verbessern und die sozialen, kulturellen und institutionellen Verhältnisse in dem Aufnahmeland besser kennenlernen zu können. In vielen anderen Fällen würde aber der unsichere Aufenthaltsstatus und die Schwierigkeiten und Herausforderungen, die mit dem Integrationsprozess verbunden seien, bei den Zugezogenen Frustration, Wut, Stress und Niedergeschlagenheit erzeugen.

Migranten wünschen sich mehr Handlungsspielraum in der neuen Heimat

Die betroffenen Migranten und Migrantinnen wünschten sich, „nicht direkt in den niedrigqualifizierten Sektor abgeschoben zu werden, sondern zuerst eine Chance zu erhalten, sich im (hoch-)qualifizierten Bereich zu bewähren“. Dazu würden sie aber geeignete Unterstützungsangebote und kompetente Beratung benötigen.

In der Studie werden folgende Maßnahmen vorgestellt, mit denen der Handlungsspielraum der Betroffenen erweitert werden könne:

- Factsheets zu den Arbeits- und Weiterbildungsmöglichkeiten hochqualifizierter Migranten und Migrantinnen erstellen
- Zugang schaffen zu wichtigen Informationsquellen und Adressen
- eine Übersicht zu Anerkennungsverfahren und den dafür zuständigen Stellen anbieten
- Weiterbildungsmodule zur Thematik „Hochqualifizierte Migranten“ entwickeln, die in die bestehenden Weiterbildungen integriert werden können.
- Studien zur beruflichen Situation hochqualifizierter Migranten und Migrantinnen in der Schweiz und in Europa erstellen.

Zudem wird in der Studie angeregt, die Anerkennungsverfahren für ausländische Diplome zu erleichtern, die Aufklärungsarbeit unter Arbeitgebern zu intensivieren, die Bemühungen zur Bekämpfung der Diskriminierung von Migranten zu verstärken und die Freiwilligenorganisationen noch stärker für Migranten und Migrantinnen zu öffnen.

Die Studie von Carole Berthoud (Schweizerisches Rotes Kreuz, Departement Gesundheit und Integration) „Dequalifiziert! Das ungenutzte Wissen von Migrantinnen und Migranten in der Schweiz. Mit Porträts von Betroffenen und Handlungsempfehlungen“ (80 S.) steht [hier zum Download](#) bereit. Die Druckfassung kann für 19,00 CHF/ca. 15,70 EUR (zzgl. Porto/Versand) bestellt werden.

Nutzen statt Besitzen: Das eigene Auto als Statussymbol ist Out

CarSharing-Angebote rollen auf Deutschlands Straßen derzeit in die Pole Position. 2011 haben in Deutschland bereits 262.000 Menschen CarSharing-Angebote genutzt. Im vergangenen Jahr ist diese Zahl nochmal um rund 16,0 Prozent (30.000 Nutzer) gestiegen. Rund 5.600 CarSharing-Fahrzeuge fahren derzeit auf Deutschlands Straßen, so dass sich im Durchschnitt 39 Kunden ein CarSharing-Fahrzeug teilen. Mehr als 300 Städte oder Gemeinden verfügen heute über eine oder mehrere CarSharing-Angebote mit insgesamt 2.700 CarSharing-Stationen – Tendenz weiter steigend. Das geht aus der jüngst vorgestellten Jahresbilanz des Bundesverbandes Carsharing e. V. (www.carsharing.de), Berlin, hervor.

Smartphones und Mountainbikes sind wichtiger

Die positive Entwicklung des CarSharing hänge „mit dem verstärkten Bekanntheitsgrad der Dienstleistung“ zusammen. Ein weiterer Grund bestehe darin, „dass immer mehr Lenker ein Auto nicht mehr als Statussymbol, sondern als einfaches Transportmittel (an)sehen“. Dass es eine „Werteverchiebung“ gebe, stellt auch Klaus Bogenberger, Professor für Verkehrswesen der Bundeswehr-Universität in Neubiberg, fest. Mittlerweile seien jungen Menschen „Smartphone, Tablet-PCs oder ein tolles Mountainbike viel wichtiger als ein eigenes Auto“, so Bogenberger gegenüber der [Süddeutschen Zeitung](#). Einen eigenen Pkw zu besitzen, werde „immer unwichtiger“ und natürlich spiele in diesem Zusammenhang „auch die Kostenfrage“ eine Rolle, ergänzt der Geschäftsführer des Bundesverbandes Carsharing, Willi Loose, im Gespräch mit der Nachrichtenagentur [presstext](#). CarSharing würde zudem die Umwelt entlasten, wie mehrere wissenschaftliche Studien unabhängig voneinander bestätigt hätten: CarSharing-Kunden schaffen eigene Autos ab, fahren insgesamt weniger Jahreskilometer als vor ihrem Beitritt und würden in der Tendenz neben der Autonutzung häufiger mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem Fahrrad fahren.

Neuer Trend: freefloating-Angebote

Neu seit 2012 seien mehrere Angebote verschiedener Autohersteller, die sich in zwei Fällen mit großen Autovermietern (Daimler mit Europcar, BMW mit Sixt) zusammengeschlossen hätten. Diese Angebote würden sich dadurch auszeichnen, dass die Fahrzeuge ohne feste Stationen frei im Straßenraum zu finden sind und nicht an den ursprünglichen Standort zurückgebracht werden müssen, also sogenannte „freefloating-Angebote“ sind. Rechnen würde sich bislang noch keines der neuen Angebote, aber die Autokonzerne würden den Anschluss an ein möglicherweise rentables Geschäft nicht verpassen wollen. Betrieblich haben die Angebote ohne festen Standort aber zur Folge, dass diese Fahrzeuge nicht reserviert werden könnten. Im klassischen CarSharing werden die Wagen reserviert und an festen Stationen abgeholt und abgegeben.

Forderungen der Experten

Damit CarSharing-Angebote ihr volles Entlastungspotenzial für die Umwelt entfalten könnten, sei es notwendig, dass sich einige Rahmenbedingungen verbesserten, fordert der Bundesverband CarSharing. Konkrete Erwartungen an die Bundespolitik sind:

- CarSharing im nationalen Klimaschutzprogramm als geeignete Nachhaltigkeits-Maßnahme aufnehmen
- mit Informations- und Imagekampagnen die Informationsdefizite bei der Bevölkerung abbauen
- Bundes- und Landesbehörden sollen CarSharing vermehrt bei der eigenen dienstlichen Mobilität einsetzen
- mehr Flächen im öffentlichen und dicht besiedelten Raum als Stationen für Anbieter rechtssicher einrichten
- zinsgünstige Kredite CarSharing-Anbietern und Gründern zur Verfügung stellen
- mit Starthilfeprogrammen die Gründung von CarSharing-Vereinen unterstützen

Der gesamte Jahresbericht 2011/2012 (12 S.) liegt auf der Website des Bundesverband CarSharing [zum Download](#) bereit.

Ökologie

Kann Deutschland ein Rohstoffland werden?

Den Begriff „Nachhaltigkeit“ kann wohl Jeder und Jede inzwischen mit Inhalten füllen. Deutschland ist ein Land der Umweltschützer und in wenigen Ländern der Erde wird Nachhaltigkeit, also eine wirtschaftliche Entwicklung, die Umweltgesichtspunkte und soziale Gesichtspunkte gleichberechtigt berücksichtigt, so sehr gefordert und gefördert, wie bei uns. Und trotzdem ist in einem Industrieland wie Deutschland der Umgang mit wichtigen Ressourcen „immer noch vom Wegwerfen und ‚Weg-Verbrauchen‘ geprägt“. Der absolute Rohstoffverbrauch ist „angesichts der Tragfähigkeit der Erde zu hoch“. So klingen die einleitenden Worte einer Empfehlung an die Bundesregierung des Rates für Nachhaltige Entwicklung (www.nachhaltigkeitsrat.de), Berlin.

Die Autoren, unter der Federführung von Dr. Eric Schweitzer (Vorstandsmitglied der ALBA Group, Präsident der Berliner IHK) und Olaf Tschimpke (Präsident des Naturschutzbund Deutschland) greifen einen besonderen Aspekt nachhaltiger Nutzung von Ressourcen bei ihrer Empfehlung auf: die hundertprozentige Kreislaufführung von Rohstoffen, die industriell genutzt werden. Für Industriemetalle und Mineralien, aber besonders auch für Wasser, Phosphor oder agrarische Rohstoffe müsse eine konsequente Recyclingstrategie entwickelt werden. Deutschland könne mit einigen „signifikanten Verbesserungen der Rohstoffeffizienz“ zum Rohstoffland werden.

Rohstoffe in Hülle und Fülle – bis wann?

Schulbüchern sei immer noch zu entnehmen, dass Deutschland ein rohstoffarmes Land sei. Das sei aber falsch, denn in Deutschland gäbe es Silber und Gold, Indium und Gallium, viele wertvolle Mineralien, lebenswichtige Nährstoffe und Ackerland „in Hülle und Fülle“. Sie würden allerdings nicht als Rohstoffe, sondern als Abfall behandelt. Müsse man nicht, so wird in der Empfehlung gefragt, „statt von Wachstum von einer Verlustwirtschaft sprechen, wenn wir uns den Umgang mit endlichen Ressourcen kritisch ansehen? Können wir uns auf Dauer eine Verlustwirtschaft leisten, die endliche Ressourcen wegwirft und den Reichtum an den Ressourcen verringert?“

Auch wenn die konkrete Vision einer hundertprozentigen Kreislaufführung alle finanzierbaren und politisch machbaren Grenzen sprengt, orientiere man sich bei dieser Empfehlung an der Tatsache, dass das Aufbrauchen unserer Ressourcen letztendlich die tatsächliche Grenze jeglichen Wachstums und Konsums sei. Ständig wachse die weltweite Nachfrage nach natürlichen Ressourcen und damit nach Rohstoffen. Im Jahr 2050 brauchten wahrscheinlich neun Milliarden Menschen Wasser, Energie und Rohstoffe. Mit folgender Gegenüberstellung der Massenverhältnisse wollen die Autoren eine Vorstellung von den Größenverhältnissen der Zukunft vermitteln: Derzeit liege der jährliche Ressourcenverbrauch in Deutschland bei rund 40 Tonnen pro Einwohner. („Gerecht wäre ein Pro-Kopf-Verbrauch von sechs Tonnen“.) Ohne eine deutliche Steigerung der Ressourceneffizienz werde allein China im Jahr 2031 „voraussichtlich rund 90 Prozent der Weltproduktion an Papier und Stahl verbrauchen. Bei Rohöl wären es, rein rechnerisch, sogar 110 Prozent“. Wie aber kann man eine Reduzierung der Ressourcenvergeudung und sogar eine hundertprozentige Kreislaufführung umsetzen?

Der Nachhaltigkeitsrat empfiehlt unter anderem folgende Nachhaltigkeitsregeln:

- Wiederverwertung des Wertstoffs Abfall

Zu Beginn der 1970er-Jahre gab es in Deutschland regelrechte „Wegwerforgien, Müllberge und illegale Ablagerungen“. Zwingende Vorgaben im Abfallrecht wurden eingeführt. In deren Ergebnis gelang es, das Volumen von Siedlungsabfällen (Hausmüll) zu reduzieren. Bis heute sei der Anteil der Abfälle, die noch deponiert werden, sogar auf unter zehn Prozent der damaligen Menge gefallen. Eine große Menge von Abfällen werde heutzutage verbrannt und thermisch genutzt. Da Abfall aber aus Rohstoffen bestehe, die einen Wert haben, könne man mit der Verbrennung die Probleme nicht lösen. Die Verwertung und die Wiederverwendung des „Wertstoffs Abfall“ müsse Ziel der Kreislaufwirtschaft sein.

- Recycling aller industriellen Metalle ausbauen und steigern

Die hundertprozentige Kreislaufführung von Rohstoffen müsse zur „handlungsleitenden Vision“ für den Umbau der Wirtschaft werden. Vor allem gelte das für solche „industrielle Basis- und Sondermetalle“, für die es bisher kein Recycling und kein Nachhaltigkeitsmanagement gebe: Zum Beispiel für Silber, Tantal (Verwendung in der Mikroelektronik und bei medizinischen Implantaten), „die für moderne Fertigungsprozesse zurzeit noch unverzichtbar sind. Bisher würden diese Metalle noch in zu großen Mengen im Abfall belassen und nicht wiedergenutzt“. Selbst bei „Basismetallen“ wie Kupfer („die heute bereits umfangreich recycelt werden“) könne und müsse das Recycling gesteigert werden.

- Regel der Schonung und der Minimierung des Gebrauchs

Nicht erneuerbare Naturgüter (wie mineralische Rohstoffe oder fossile Energieträger) dürfen auf Dauer nur in dem Umfang genutzt werden, wie ihre Funktionen durch andere Materialien oder durch andere Energieträger ersetzt werden können.

Die Verantwortung von Produzenten und Konsumenten ist gleichermaßen gefragt

Die Zukunft, so die Autoren, liege „in der Minimierung des absoluten Rohstoffverbrauchs und in einer ganzheitlichen Betrachtung des Lebenszyklus eines Produktes, angefangen beim Produktdesign über die Produktion und Nutzung bis hin zur Erfassung der Produkte am Lebensende und ihre Rückführung in den Kreislauf.“ Die „Mehrfachverwendung“, „hochwertige Kreislaufführung“ und „Wiederverwertung“ müssten konsequent verfolgt werden.

Hundertprozentige Kreislaufführung setze „eine Erfassungsquote von 100 Prozent“ voraus. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung empfehle daher die „Festlegung von hohen Erfassungsquoten nicht nur für Massenrohstoffe wie Papier, Glas, Kunststoffe und Metalle (Kupfer, Stahl, Aluminium), sondern auch für strategisch wichtige Rohstoffe für Schlüsseltechnologien wie Edelmetalle, Halbedelmetalle und Seltene Erden“. In einem zweiten Schritt sollten Standards für Recyclingprozesse bestimmt werden.

Die „Produktverantwortung“ müsse zur „Rohstoffverantwortung“ werden. „Verbleibt der Rohstoff als Wertstoff in der Verantwortung des Herstellers oder Verkäufers, sind die Anreize für eine nachhaltige Produktgestaltung und die Wiedergewinnung der Rohstoffe gegeben.

Mit der Strategie der Kreislaufwirtschaft müsse auch das Kundenverhalten angesprochen werden. Zur Verfügung gestellt werden müssten „Produktinformationen über die gesamte Wertschöpfungskette“ hinweg. Die Konsumenten sollten angehalten werden, ihre Kaufentscheidungen stärker an Kriterien der Wiederverwendbarkeit auszurichten und sich auf neue Geschäftsmodelle einzulassen. „Nutzen statt Besitzen“ müsse zur „Maxime einer vollständigen Kreislaufwirtschaft“ werden.

Das Konsumenten in Deutschland bereits sehr großen Wert legen auf ökologisch korrekt produzierte Waren, bestätigt eine [Studie](#) der [Kienbaum Consultants International](#), Gummersbach, vom Januar 2013: Für 94 Prozent der deutschen Konsumenten ist Umweltschutz inzwischen wichtig oder eher wichtig. Für Produkte zu „überschaubaren Preisen“, wie zum Beispiel Kleidung, hätten die Befragten eine grundsätzliche Bereitschaft signalisiert, für die Erfüllung der ökologischen Ansprüche einen Mehrpreis zu akzeptieren. Der Studie zufolge seien Effizienzklassen ein gangbarer Weg, um Verbrauchern Hinweise auf die ökologische Auswirkung von Produkten zu geben.

Die Empfehlung des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung „Wie Deutschland zum Rohstoffland wird“ (44 S.) finden Sie [hier zum Download](#).

Woraus bauen wir die Zukunft?

Eigentlich sind Mülldeponien der letzte Ort, an dem man nach der Zukunft sucht. Jörg Woidasky aber glaubt, dass sich im Abfall die Lösung vieler Probleme verbirgt. Der Wissenschaftsjournalist Jakob J. E. Vicari hat für das Wirtschaftsmagazin brandeins (www.brandeins.de) Orte besucht, an denen Antworten auf große Fragen der Wissenschaft gesucht werden. Eine seiner Reisen führt ihn zum [Fraunhofer Institut für Chemische Technologie](#) und zu Dr.-Ing Jörg Woidasky. Unter seiner Leitung haben sechs weitere Forscher den Müll ins Visier genommen um daraus eines Tages „Hightech-Rohstoffe“ zu gewinnen. „Vor zehn Jahren hätte man darüber noch gelächelt“, so Woidasky. Rohstoffgewinnung habe man vor allem für den Bergbau entwickelt. Erst später sei es auf das Recycling übertragen worden. Aber gerade Metalle und Seltene Erden, deren Abbau sehr aufwändig ist, könne man durch Recycling sicher gewinnen. Daher tüftelten die forschenden Ingenieure an Verfahren zum „Molecular Sorting“ (Molekulares Zerlegen).

Wertvolle Metalle aus Schlacken wieder herauslösen

Mobiltelefone, Solarzellen, Herzschrittmacher oder auch Windkraftflügel bestünden aus immer mehr unterschiedlichen Stoffen in immer kleinerer Konzentration. Diese könnten im regulären Recyclingprozess nicht mehr auseinandersortiert werden und seien dadurch verloren. Mit Molecular Sorting hingegen könne es gelingen, wertvolle Bestandteile aus der Masse des Mülls und sogar aus den Schlacken wieder herauszulösen, beschreibt Vicari weiter. Bei rund 4,5 Millionen Tonnen Schlacke pro Jahr in Deutschland verberge sich hier ein Schatz an Ressourcen, der gehoben werden müsse. Titan zum Beispiel stecke in verbrannten medizinischen Abfällen. Mit Hilfe von Säuren habe ein interdisziplinäres Forscher-Team mehrerer Fraunhofer-Institute eine Möglichkeit gefunden, Müllverbrennungsschlacken wieder zu trennen, um seltene Metalle herauszulösen.

Mit Molecular Sorting den Rohstoffbedarf sichern

Molecular Sorting habe die Neugier der Forscher geweckt, weil die meisten in Deutschland verwendeten Rohstoffe, die in technologischen Produkten verwendet würden, importiert werden müssten. „Deutsche Mittelständler im Hightech-Bereich können sich kaum Zugriffsrechte auf international begehrte Rohstoffquellen im Ausland sichern“, stellt Woidasky fest. Molecular Sorting sei daher eine große Chance für Deutschland und könne einen neuen Weg weisen.

Den gesamten Artikel innerhalb des Schwerpunkts „Neugier_Forschungsfragen“ von Jakob J. E. Vicari können Sie in der Januar-Ausgabe 2013 des brand eins Wirtschaftsmagazins [nachlesen](#).

Bildung

NRW: Besondere Sprachförderung in der „Literaturkita“

Kita ist nicht gleich Kita. Seit einigen Jahren stellen Kindertagesstätten (Kitas) die Schwerpunkte ihrer Arbeit dadurch heraus, dass sie besondere Schwerpunkte bilden und damit sogar entsprechende Zertifikate erwerben. Auf diese Weise wird aus einer Kindertagesstätte ein „Familienzentrum“, ein „Bewegungskindergarten“, eine „Kneipp-Kita“ oder ähnliches. In dieser Auswahl an Möglichkeiten habe aber „eine wichtige Lücke“ geklafft, so der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL), (www.lwl.org) Münster, der seit Kurzem ein Zertifikat „Literaturkita“ anbietet. Bisher gebe es noch keine Literaturkitas in Nordrhein-Westfalen, das aber wolle man jetzt ändern. Das Zertifikat wird vergeben für Kitas mit einem besonderen pädagogischen Einsatz von Bilderbüchern und Geschichten.

Sprachförderung durch Bilderbücher, Märchen und Geschichten

Es gebe keine bessere Sprachförderung „als die durch regelmäßiges Vorlesen“, betont Christian Peitz, Diplom-Pädagoge und Projektkoordinator der Fortbildung „Literaturkita NRW“ im [LWL Bildungszentrum Jugendhof](#) in Vlotho. Die Welt der Literatur spiele „eine große Rolle in der Persönlichkeitsentwicklung, indem sie Fragen aufwirft und mit Normen und Werten konfrontiert“. Zudem böten Bücher den Zugang zu Wissen, eröffneten moralische Fragen und lüden Kinder zum Nachdenken ein.

Viele Familien böten ihren Kindern zu wenig Zugang zu Büchern. Deshalb sollten die Kinder in den Kitas damit in Berührung kommen können. So bestehe die Möglichkeit, „einen wichtigen Beitrag zur Lesesozialisation zu leisten und somit auch für mehr Chancengleichheit zu sorgen“.

Eine Voraussetzung für die Zertifizierung: Reichhaltiges Bücherangebot

Wenn eine Kita die Arbeit mit Büchern „als wichtig einstuft und das im pädagogischen Alltag umsetzt“, dann erfülle sie bereits viele Voraussetzungen, um sich als „Literaturkita NRW“ zertifizieren zu lassen. Außerdem müssten die Kitas „Nachweise über Kooperationen, zum Beispiel mit Büchereien, und über Fortbildungen erbringen. Sie müssten über ein reichhaltiges Bücherangebot verfügen und ihre literaturpädagogische Arbeit auch „in die Zusammenarbeit mit den Eltern einfließen lassen“.

Im LWL Bildungszentrum werden den Kitas in verschiedenen Fortbildungen und Team-Schulungen praktische Zugänge zur literaturpädagogischen Arbeit vermittelt: vom spannenden Vorlesen über die Verklanglichung von Geschichten und Bilderbüchern und das Theater spielen bis hin zum freien Erzählen.

Auskünfte zum Zertifikat „Literaturkita NRW“ erteilt: Christian Peitz (LWL-Bildungszentrum Jugendhof Vlotho), E-Mail: christian.peitz@lwl.org.

Computerspiele – die neuen Schulbücher?

„Computerspiele haben das Zeug dazu, in der Schule Wissensinhalte zu vermitteln“, erklärte Jörg Hoffstätter, Geschäftsführer der Wiener ovos media consulting (www.ovos.at), unlängst auf der zweiten [TED-Konferenz](#) (TED = Technology, Entertainment, Design), die in Wien stattfand. Spezialisten, Visionäre, Computerexperten und Journalisten tauschten sich auf dieser Konferenz über die digitale Welt und Entwicklungstrends von morgen aus. Schon heute würden 21-Jährige, wie Studien belegten, in ihrem Leben 10.000 Stunden mit Videogames, aber nur 5.000 Stunden mit Büchern verbringen. Und die Umsätze der „Games-Branche“ überträfen schon die der Filmindustrie. Warum also nicht das Spiel mit dem Lernen verbinden?

Physik als 3D-Lernspiel

Anhand eines selbst entwickelten Computerspiels erläutert Hoffstätter das Konzept vom „Game-based-Learning“: Mit seiner Agentur hat er das Computerlernspiel „Ludwig“ (www.playludwig.com) erstellt. Das vom österreichischen Bildungs- und Wissenschaftsministerium geförderte 3D-Abenteuer-Spiel macht 9- bis 14-jährige Schüler und Schülerinnen mit dem Thema erneuerbare Energien vertraut und basiert dabei auf den Lehrplänen für Physik.

Roboter „Ludwig“ erforscht erneuerbare Energien

Das auf der Website des Spiels dargestellte Szenario von „Ludwig“ macht neugierig: *„2098. Die Menschheit hat alle fossilen Brennstoffe der Erde aufgebraucht und ist dazu gezwungen, auf riesigen Stadtschiffen in der Erdumlaufbahn zu leben. Durch einen Zusammenstoß mit einem unbekanntem Flugobjekt ist eine Notlandung unvermeidbar. Doch ohne einen Helfer auf der Erde ist das so gut wie unmöglich...hast Du das Zeug dazu, dieser Held zu sein?“*

Während ihrer Reise durch vier verschiedene Themenwelten, wie **Energie durch Verbrennung, Wasserkraft, Sonnenenergie und Windkraft**, sammeln die Schüler und Schülerinnen einzelne „Wissensfragmente“, die schließlich zu einer „komplexen Wissenskarte“ zusammengefügt werden können.

Inzwischen sei in modernen Lernkonzepten nicht das bloße Behalten von Daten gefragt, es gehe um „Systemdenken, Verstehen von Zusammenhängen sowie um konzept- und problemorientiertes Handeln“, so die Erfinder des Lernspiels. Genau das könnten die Games „bestens vermitteln - auch in der Schule“. Von „Ludwig“ wurden innerhalb eines Monats immerhin 5.000 Lizenzen in 160 Schulen beantragt

Freizeitspiele noch um Lichtjahre besser

In der „ersten Ausbaustufe“ habe man für das Lernspiel gemeinsam mit Wissenschaftlern der Donau-Universität Krems und der Universität Graz – und unter Einbeziehung von Schülern und Lehrern – für das Fach Physik (5. bis 6. Klasse) „drei Themenwelten“ aus dem Wissensbereich „Erneuerbare Energien“ entwickelt. „Lehrer können sich über ein Lehrerprofil mit ihren Schülern vernetzen und auch zusätzlichen Content und Lehrmaterialien einbinden. Außerdem sind statistische Auswertungen möglich.“ Das

Abenteuer-Lernspiel sei „sowohl im Unterricht als auch in der Freizeit einsetzbar“. In weiteren „Ausbaustufen“ könne man dieses Spiel durch zusätzliche „Themenwelten“ und Lernfächer erweitern.

Interesse an diesem Spiel gibt es schon in Deutschland, USA, Neuseeland und Südkorea. Daher arbeite man derzeit an einer englischen Version des Lernspiels. 90 Prozent aller Lernspiele hätten bisher noch massive Akzeptanzprobleme, da die Freizeitspiele „um Lichtjahre besser“ seien. „Diese Lücke gilt es zu schließen, wenn ‚Educational Games‘ ernst genommen werden sollen“, resümiert der Medienexperte im Gespräch mit der Nachrichtenagentur presstext.com.

*Das gesamte Experteninterview auf presstext.com können Sie [hier](#) nachlesen.
Mehr zu dem Physik-Lernspiel „Ludwig“ erfahren Sie [hier](#).*

Technologie

Bedienung interaktiver Produkte – eine Frage des Alters?

Ältere Nutzer haben mehr Probleme bei der Bedienung interaktiver Produkte als jüngere Nutzer. Diese Schwierigkeiten sind jedoch nicht so gravierend, wie bisher angenommen. Das ist das Ergebnis einer gemeinsamen Untersuchung der Hochschule der Medien (HdM) (www.hdm-stuttgart.de/idb), Stuttgart, und der User Interface Design GmbH (UID) (www.uid.com), Ludwigsburg. In der Studie wurde untersucht, wie ältere und jüngere Nutzer mit drei interaktiven Alltagsgeräten, mit einem DVD-Festplattenrekorder, dem „iPod Touch“ und mit einer Digitalkamera, umgehen.

Senioren haben hohes Interesse an Technik

Die Untersuchung bestätigte: Senioren seien nicht technikfeindlich eingestellt und bewerteten moderne Technologien eher positiv. Für Technologien wie das Internet und Mobiltelefone seien die Senioren offen. Rund 70 Prozent der Deutschen zwischen 50 und 59 Jahren und rund 30 Prozent der über 60-Jährigen nutzten das Internet, wenigstens gelegentlich. Etwa 75 Prozent der 55- bis 64-Jährigen und 60 Prozent der 65- bis 74-Jährigen nutzten ein Mobiltelefon. Senioren hätten also „ein hohes Interesse an Technik“.

Ältere Techniknutzer unterschätzen die eigene Leistungsfähigkeit

Was aber macht dann den Unterschied aus, den ältere und jüngere Nutzer beim Umgang mit der Technik haben? Ältere Menschen hätten grundsätzlich einen anderen Erfahrungshintergrund mit technischen Geräten, als junge Menschen. Der [erste Personal Computer](#) (PC) kam in Deutschland erst 1982, also vor gut 30 Jahren, auf den Markt. Die gesamte digitale Revolution vollzog sich in den darauf folgenden Jahrzehnten. Weitere Probleme resultieren aus anderen Verhaltensmustern älterer Menschen, die das Ausprobieren von Technik erschweren würden. Zudem gehe die altersbedingte Weitsichtigkeit mit verringerter Kontrastschärfe und Farbunterscheidung sowie einer erhöhten Lichtempfindlichkeit einher. Die Motorik Älterer werde von abnehmender Muskelkraft, mitunter von Problemen bei der Koordination und Kontrolle von Bewegungen, geprägt. Informationen verarbeiteten Ältere langsamer als Jüngere. Ältere hätten mitunter damit Probleme, Informationen „im Arbeitsgedächtnis zu halten“. Fragen beantworteten sie vorsichtiger und überlegter.

Bei einer vorgestellten Beispielaufgabe („Tragen Sie die Adresse eines Freundes in den iPod Touch ein“) stellten die Forscher einen Unterschied beim „Wording“ zwischen alt und jung fest: Während die jüngeren Probanden kein Problem mit dem Begriff „Kontakte“ für „Adressbuch“ gehabt hätten, hätten die älteren Probanden den Begriff eher nicht verstanden.

Generell stellten die Autoren der Studie aber fest, dass ältere Menschen keine anderen Lösungs-Strategien verwendeten als junge Menschen und die eigene Leistungsfähigkeit eher unterschätzten.

Empfehlung der Experten: „Design für alle“ statt „Geräte für Senioren“

In der Studie werden „intelligente Lösungen für möglichst viele Altersstufen“ gefordert. Nur wenige Senioren akzeptierten „speziell für sie gestaltete Lösungen“. Diese führten zu einer „Stigmatisierung der Nutzer“. Bei der Gestaltung der Produkte sollten unter anderem folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Sei es die Funktionsweise oder die Wahl der verwendeten Begriffe und Interaktionsmittel – Gestalter sollten die generellen Erfahrungen der älteren Benutzer sowie das Wissen berücksichtigen, dass diese im Umgang mit anderen interaktiven Geräten erworben haben. Dadurch müsse nicht bei jedem Gerät wieder neu gelernt werden, was die Nutzung von Technik erleichtere.
- Eine große Anzahl grafischer Elemente sollten vermieden werden, da ältere Nutzer diese als belastend empfänden. Es sollten daher nur die Informationen dargestellt werden, die zur Erfüllung der momentanen Aufgabe benötigt werden.
- Die Informationen auf dem Display sollten kontrastreich und groß genug dargestellt werden. Auf Displays werden Buchstabenhöhen zwischen 4 und 6 Millimeter als gut lesbar empfunden.

Wenn interaktive Geräte den altersbedingten Anforderungen älterer Menschen gerecht würden, dann seien sie auch für Benutzer anderer Altersgruppen nutzbar. Intelligente Gestaltungslösungen erleichterten allen Altersgruppen die Bedienung. Ältere Menschen könnten damit zum Maß der Benutzbarkeit interaktiver Produkte werden.

In einer weiteren [aktuellen Studie](#), die von der Münchener Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [Deloitte](#) im Dezember 2012 veröffentlicht wurde, gehen die Empfehlungen für seniorengerechte Angebote sogar noch darüber hinaus. Ein optimaler Service wäre: „Die Vorauswahl geeigneter Geräte bei den Smartphones und Tablets, die Konfiguration der Geräte, die Installation personalisierter Bedienoberflächen beziehungsweise Apps, speziell geschulte Service-Hotline-Mitarbeiter, die Möglichkeit des Fernzugriffs zu Supportzwecken sowie ein übersichtlicher Zugang zu ausgewählten Content-Angeboten.“

Die Studie von Prof. Dr. Michael Burmester (HdM), Franz Koller (UID) und Jenny Vayhinger (UID) unter dem Titel „Bedienung interaktiver Produkte – eine Frage des Alters? Zur Untersuchung von altersbedingten Unterschieden bei der Nutzung interaktiver Produkte“ (51. S.) steht unter anderem auf der Website des Kompetenznetz Mittelstand [zum Download](#) bereit.

Management

Die Wahrheit über die Arbeit von Aufsichtsräten

Der Aufsichtsrat – das ist ein Gremium Zigarre rauchender älterer Herren, die „nebenbei auch ein paar Entscheidungen treffen“. Oder ist es doch eher ein Gremium „hochqualifizierter Persönlichkeiten“ (und bis 2020 auch ein zu 40 Prozent mit Frauen besetztes Gremium), die gemeinsam mit dem Vorstand weitreichende strategische Beschlüsse treffen?

Die Arbeit von Deutschlands Aufsichtsräten werde zunehmend anspruchsvoller. Die Aufgaben würden komplexer. Die Verantwortungsbereiche und Haftungsrisiken wachsen weiter an. Das ergibt sich aus der Studie „Klischee und Wirklichkeit“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH (www.ey.com), Düsseldorf. Diese „neue Wirklichkeit“ lasse es vor allem für mittelständische Unternehmen immer schwerer werden, geeignete Persönlichkeiten für ihre Aufsichtsratspositionen zu finden. Die Autoren der Studie wollten die Wirklichkeit der Aufsichtsratsarbeit „jenseits aller Vorurteile und Klischees“ erforschen und haben dafür unlängst Leiter von Aufsichtsratsbüros in 22 deutschen Unternehmen befragt. Die Hälfte davon ist im Dax 30 gelistet.

Aufsichtsräte werden von Vorständen geschätzt

Wissen ist für die Aufsichtsräte die Voraussetzung dafür, dass sie ihre Überwachungspflichten erfüllen können. Deshalb sei es so wichtig, dass die Unternehmen ihre Aufsichtsräte umfangreich mit Informationen versorgten und Vorstände sich kommunikativ zeigten. Sämtliche untersuchten Unternehmen legen ihren Aufsichtsräten Jahres- und Konzernabschlüsse vor, 96 Prozent zudem die Berichte der Internen Revision und 91 Prozent außerdem Ausarbeitungen zur zukünftigen Unternehmensentwicklung. Den Informationswert der Berichterstattung an die Aufsichtsräte hätten 96 Prozent der Befragten mit „gut“ bewertet. „Jours fixes“ oder regelmäßige Telefonate seien die häufigste Form des Austausches zwischen Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzendem. Vielfach schätze der Vorstand den Aufsichtsrat des Unternehmens „als kritischen und erfahrenen Diskussionspartner, der Trends einschätzt, Ratschläge gibt und neue Aspekte einbringt“.

Sparringpartner der Unternehmenslenker

Die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie falle eindeutig in den Verantwortungsbereich der Vorstände. Diese sollten sich dabei allerdings, laut Deutschem [Corporate Governance Kodex](#), mit dem Aufsichtsrat abstimmen und mit ihm auch den Stand der Strategieumsetzung erörtern. Von einem Aufsichtsrat werde also zweierlei erwartet: „Zum einen soll er die Entwicklung und Umsetzung der Strategie überwachen, zum anderen soll er den Vorstand bei allen wichtigen Fragen beraten.“ Er werde damit „zum Sparringpartner des Vorstandes“, heißt es in der Studie.

In 82 Prozent der befragten Unternehmen sei die Strategie eine Sache des gesamten Aufsichtsrates. Nur 18 Prozent hätten einen gesonderten Strategieausschuss gebildet.

Überraschend unbeschwert: Vertrauliche Unternehmensinfos per E-Mail

Die Aufsichtsräte hätten in aller Regel „genügend Zeit, um sich auf die nächste Aufsichtsratssitzung vorzubereiten“. 77 Prozent der befragten Aufsichtsratsbüros würden die entsprechenden Unterlagen zehn bis 14 Tage vorher versenden. 36 Prozent der

Unternehmen würden diese Unterlagen, bei denen es sich oft um vertrauliche Informationen handelt, als ungeschützte E-Mails versenden. Dies bringe ein unnötiges Sicherheitsrisiko für das jeweilige Unternehmen mit sich, „weil die Nachrichten weder vor Veränderung noch vor unbefugter Einsicht geschützt sind“, konstatiert Christian Orth, Partner bei Ernst & Young. „Besserung scheint allerdings in Sicht zu sein. So erklärten etliche der Befragten, dass sie in den nächsten Jahren sichere virtuelle Datenräume nutzen wollten, um ihre Informationen auszutauschen.“

Die meisten Aufsichtsräte seien allerdings nicht auf dem neusten Stand, was ihre Kommunikation angehe. Bei 77 Prozent der Unternehmen nutzten die Aufsichtsräte „keine technischen Geräte wie Smartphones oder Tablet PCs“. Die meisten Firmen stellten ihren Aufsichtsräten solche Geräte auch nicht zur Verfügung, da die „derzeitige Altersstruktur das nicht hergebe“.

Aufsichtsräte nutzen zahlreiche Informationsquellen

[Paragraf 107, Absatz 3, Satz 2](#) des Aktiengesetzes verlangt vom Aufsichtsrat, dass er sich unter anderem mit dem Rechnungslegungsprozess des Unternehmens, mit der Wirksamkeit seines internen Kontrollsystems, seines Risikomanagements und seines internen Revisionssystems befasst und die Abschlussprüfung überwacht. Dazu reiche allerdings die Berichterstattungspflicht des Vorstandes nicht aus. Aufsichtsräte stützten sich deshalb auf eine ganze Reihe von Informationsquellen. Als wichtigste Informationsmittel hätten die Befragten genannt:

- die Berichte des Vorstandes (77 Prozent)
- „Informationen aus weiteren unternehmensinternen Quellen“ (73 Prozent)
- „Informationen unternehmensextern beauftragter Experten“ (68 Prozent)
- Bericht der Leiter des Risikomanagements und der Compliance-Abteilung (25 Prozent)

Vieldiskutiertes Thema im Aufsichtsrat: Das Einkommen der Vorstände

Laut Gesetz müssen sich Aufsichtsräte auch damit befassen, wie die Vergütung der Vorstände in ein „angemessenes Verhältnis“ zu deren Aufgaben und Leistungen „sowie zur Lage der Gesellschaft“ zu setzen ist. Das „ist und bleibt ein viel diskutiertes Thema und das nicht nur in der Öffentlichkeit“, heißt es in der Studie. „Während sich die Öffentlichkeit gerne über zu hohe Vorstandsgehälter echauffiert und verständnislos den Kopf schüttelt“, kann der Aufsichtsrat in die Pflicht genommen werden, wenn der Vorstand offensichtlich überbezahlt ist. Da die Leistungsbewertung der Vorstände durch die Aufsichtsräte komplizierter sei, als oft gedacht, erhebe sich hier die Frage, wer die Kriterien aufstelle, nach denen die Leistung der einzelnen Vorstandsmitglieder gemessen werden kann. Trotz dieser Schwierigkeit schätzten mehr als zwei Drittel der befragten Aufsichtsratsbüros ein, „dass die Aufsichtsräte dazu in der Lage sind, die Leistung der Vorstandsmitglieder zu bewerten und die Angemessenheit der Vergütung zu beurteilen“. In über einem Drittel der Unternehmen werde jährlich oder zweijährlich geprüft, ob die Vergütung der Vorstände noch angemessen sei. In einigen Unternehmen würden für die einzelnen Vorstandsmitglieder individuelle Ziele vereinbart. Passe ein Unternehmen sein Vergütungssystem für die Vorstände an, so würden sich 59 Prozent der Aufsichtsräte neue Informationen zur Beurteilung der Vergütung einholen. Ändere sich aber die Zusammensetzung des Vorstands, würden das aber nur noch 18 Prozent

aller Aufsichtsräte tun.

Ebenso kontrovers: Die Vergütung des Aufsichtsrats

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen, nämlich rund zwei Drittel, entlohnen die Arbeit ihrer Aufsichtsräte erfolgsorientiert. In 27 Prozent der Unternehmen werde dem Aufsichtsrat ausschließlich eine feste Vergütung gezahlt. Für die Zukunft planten weitere 27 Prozent, „die erfolgsorientierte Vergütung zu verringern“ oder diese ganz abzuschaffen. Damit wollten diese Unternehmen, nach eigenen Aussagen, die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Aufsichtsräte ihre Überwachungspflichten „unabhängig erfüllen“ könnten. So solle einer „quartalsbezogenen Denkweise“ entgegengewirkt werden, die den Unternehmen auf lange Sicht nichts nütze.

Noch immer erfolge die Überprüfung der Effizienz des Aufsichtsrates in 91 Prozent der befragten Unternehmen in einer „Selbstevaluation“. Nur 23 Prozent der Unternehmen ließen auch die Arbeit ihrer Aufsichtsräte durch externe Dienstleister überprüfen, und in fünf Prozent aller Unternehmen erfolge gar keine Evaluation der Aufsichtsratsstätigkeit.

Nur mit Druck der Politik möglich: Vielfalt im Aufsichtsrat

„Diversity“ (gemeint ist die Bereicherung der Unternehmenskultur durch Vielfalt und Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) stehe heute „in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft weit oben auf der Agenda“. Dabei gehe es nicht allein um eine Erhöhung der [Frauenquote](#), wie sie Ende vergangenen Jahres durch die Initiative der EU Justizkommissarin Viviane Reding europaweit beschlossen wurde, sondern vielmehr werde – so die befragten Unternehmen – dieses Konzept von der Überzeugung getragen, „dass Menschen mit unterschiedlichem Geschlecht, verschiedenen kulturellen Hintergründen, Erfahrungshorizonten und Sichtweisen sich gegenseitig ergänzen und damit zu besseren Lösungen finden“.

Die Befragung zeige, dass inzwischen bereits mehr als 60 Prozent der Unternehmen über ein Gesamtkonzept zur Umsetzung einer „Diversity-Strategie“ verfügten und 13 Prozent der Unternehmen ein solches Konzept planten. Über 70 Prozent hätten schon konkrete Zielvorgaben für eine „vielfältigere“ Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Insbesondere den Anteil von Frauen wolle man erhöhen, bestätigten die Unternehmen, die noch vor der gesetzlichen Festlegung der Frauenquote für die Studie befragt wurden.

Fazit der Experten

Die Autoren der Studie, Dr. Christian Orth und Monika Glückselig, resümieren, dass, entgegen einem weithin verbreiteten Klischee, der Aufsichtsrat „keine Ruhezone“ sei. Die Ergebnisse der Befragung belegten, dass die Aufgaben der Aufsichtsräte zunehmend komplexer würden und ihre Pflichten umfangreicher. Ihre Verantwortung nehme zu, ebenso ihre Haftungsrisiken. Diesen Trends müsse auch die Vergütung der Aufsichtsräte Rechnung tragen, wenn „Nachwuchsschwierigkeiten“ vermieden werden sollen.

Angesichts der Informationsflut, die viele Aufsichtsratsmitglieder beklagten, bedürfe es des „Einsatzes neuer Medien und Technologien sowie ausgereifter Informations- und Kommunikationsprozesse“, um den Aufsichtsräten zu helfen, „die

Informationen in der vorhandenen Zeit effektiv zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten“.

Aus den immer weiter zunehmenden Aufgaben und Pflichten leite sich auch die Forderung ab, „dass sich die Aufsichtsratsmitglieder kontinuierlich fortbilden“. „Persönliche Qualifikation, Commitment und Zeit für die Belange des Unternehmens“ – das seien „die Schlüsselqualifikationen“, die heute und noch stärker in der Zukunft von jedem Aufsichtsrat gefordert werden.

Die Publikation mit den Ergebnissen zur Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH (Düsseldorf) „Klischee und Wirklichkeit. Der Aufsichtsrat in deutschen Unternehmen“ von Dr. Christian Orth und Monika Glückselig (25 S.) liegt [hier zum Download](#) bereit.

Social Media Manager: Was sie können müssen, um Unternehmen vor dem Sturm zu retten

Das Internet macht's möglich: Es entstehen immer neue Berufsbilder. Nach den Webdesignern, Mediengestaltern oder Kaufleuten für digitale Medien, sind im Augenblick insbesondere Social Media Manager und -Managerinnen gefragt. Ursache dafür ist die immer größere Relevanz des Social Web als Kommunikationskanal, also zum Beispiel von Facebook, Twitter und Xing für Unternehmen. Aber was genau machen Social Media Manager? Sie „bloggen, posten, twittern“ für Unternehmen, tauschen sich aktiv über die verschiedenen Kanäle mit Interessierten aus und beobachten die Aktivitäten der Unternehmen und der Leserschaft auf Social Media-Seiten.

Anders gesagt: Sie koordinieren, steuern und überwachen alle Aktivitäten eines Unternehmens in Online-Medien oder entwickeln Strategien, wie diese Medien in Zukunft von einem Unternehmen genutzt werden können. Aber: „Wer Social Media privat nutzt, die Funktionsweisen von Facebook & Co kennt oder eine Fanpage erstellen kann, ist noch lange kein Social Media Manager!“, beschreibt Robert Justitz, Experte für „digitale Kommunikation“ von der Deutschen Stadtauskunft Marketing AG, Oberhausen (www.deutsche-stadtauskunft.ag) in einem Fachartikel auf www.business-wissen.de.

Nina Louis, Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der Kölner [Josefs-Gesellschaft](#), und zertifizierte Social Media Managerin ergänzt: "Die besondere Herausforderung von Social Media für Unternehmen besteht in dem aktiven Austausch untereinander: Früher war es so, dass PR-Verantwortliche Inhalte herausgaben, die über die Medien auf relativ kontrolliertem Wege in die Öffentlichkeit gelangten. Heute kann jeder Inhalte erstellen, kommentieren und rasend schnell verbreiten. Das erfordert eine sehr transparente, offene Kommunikationskultur und vor allem Schnelligkeit. Es ist wichtig, die Ressourcen dafür zu schaffen, auf Fragen und Anliegen, aber auch auf Kritik der Nutzer schnell und kompetent reagieren zu können." Die Josefs-Gesellschaft plane derzeit, Social Media als einen Kommunikationskanal aktiv zu nutzen, so Louis weiter.

Über welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollte ein Social Media Manager oder eine Social Media Managerin also verfügen?

Online-Affinität: Nicht nur die Medien kennen, sondern auch aktiv sein

Ein angehender Social Media Manager müsse nicht einfach „viel Zeit im Internet verbringen“, sondern sich mit diesem Kommunikationskanal „schon länger aktiv beschäftigt“ haben, also einen Internet-Blog führen und „auf Twitter, Facebook & Co.“ engagiert sein. Dazu gehöre auch, dass ein Social Media Manager Multiplikatoren kennt, über die Nachrichten verbreitet werden können.

Erfahrung: Vorsicht bei Berufsanfängern

Besonders wichtig sei, dass der angehende Social Media Manager über langjährige Erfahrungen aus einer Tätigkeit in einer Marketing- oder PR-Agentur verfüge. „Denn wie soll ein junger Social Media Manager ein Unternehmen beraten, wenn er noch nie ein Unternehmen von innen gesehen hat?“ Bei Absolventen, die noch über keine Berufserfahrung verfügten, sei deshalb Vorsicht geboten.

Authentizität und Kreativität ist gefragt

Um einem Unternehmen im Social Web „ein Gesicht zu verleihen“, sei Kreativität von Nöten. Mit vorgefertigten und allgemeinen Konzepten könne man im Social Web heute keinen Erfolg mehr erzielen. „Wichtig ist, das Unternehmen zu verstehen, seine Besonderheiten herauszuarbeiten und die Authentizität in den Vordergrund zu stellen.“

Man muss kein Programmierer sein

Als Social Media Manager muss man kein Programmierer sein. Man solle aber, so Justitz, „mit den technischen Werkzeugen des Social Web“ sicher umgehen können. Teil der Arbeit eines Social Media Managers sei es „ein Pflichtenheft für die IT-Abteilung zu erstellen, um die technischen Erfordernisse einer Kampagne deutlich vermitteln zu können“.

Nichts für schwache Nerven

Gerade in der Kommunikation mit den Kunden sollte ein Social Media Manager „besondere soziale Kompetenzen vorweisen können“. Im Social Web könne es auch „zu negativen Äußerungen, Kritiken oder auch Beleidigungen kommen“ (besser bekannt als „Shitstorm“ oder „Sturm der Entrüstung“). Dann aber ist vor allem Sachlichkeit und konstruktive und aufrichtige Kommunikation gefragt. „Ein Social Media Manager, der über ein schwaches Nervenkostüm verfügt und bei der kleinsten Kritik beleidigt reagiert, gefährdet die gesamte Social-Media-Kampagne.“

Kenntnisse im Monitoring

Das Monitoring sei „ein Spezialgebiet im Social Media Marketing“. Mittels spezieller Software könnten die meisten Social-Media-Kanäle nach neuen Berichten über Kampagnen des eigenen Unternehmens durchforstet werden, um zeitnah darauf

reagieren zu können und um ein Bild von der vorherrschenden Meinung zu bekommen, die im Social Web über das Unternehmen kursiert.

Neugier gefragt

Einen erfolgreichen Social Media Manager treibe „stetige Neugier an technischen Errungenschaften an, gerade im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Kommunikation“. Ein Social Media Manager müsse „sein Ohr stets am Puls der Zeit“ haben und seinen persönlichen Horizont ständig erweitern.

Überzeugen können

„Besonderes Fingerspitzengefühl in der Kombination mit Durchsetzungs- und Teamfähigkeit“ sei eine besondere Qualität, die Social Media Manager gut gebrauchen können. Immerhin müssten immer wieder unterschiedlichste Mitarbeiter von den Vorteilen des Social Media Marketings überzeugt werden. Meist komme „der Impuls, sich im Social Web zu engagieren“, von der Unternehmensleitung, und nicht jeder Mitarbeiter reagiere darauf positiv. Oft kollidierten hierbei auch verschiedene Interessen. Dann sei der Social Media Manager im besonderen Maße gefordert.

Der [Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.](#) (BITKOM) geht mit seiner Definition der Anforderungen noch einen Schritt weiter: Im Allgemeinen sollten Social Media Manager ein Studium abgeschlossen haben. Besonders Kommunikationswissenschaftler, Sprachwissenschaftler und Betriebswirte mit PR-Kenntnissen würden gute Voraussetzungen mitbringen.

Laut BITKOM hatten Ende 2011 mehr als ein Viertel aller Großunternehmen bereits Social Media Manager und weitere 20 % planten die Schaffung einer solchen Position. Im Mittelstand hat in etwa jedes fünfte Unternehmen einen Social Media Manager. Kleinunternehmen haben die wenigsten Kapazitäten, um eine qualifizierte und entsprechend bezahlte Social Media Stelle zu schaffen: Rund vier Prozent haben einen solchen Experten.

Der Fachartikel von Robert Justitz (Deutsche Stadttauskunft Marketing AG): „Social Media Manager. Was sie wirklich können müssen“ finden Sie [hier zum Nachlesen](#).

Materialien

von Fournier, Cay/Danne, Silvia: Anders und nicht artig

Neue Wege der Unternehmenspositionierung. Mit mehr als 100 erfolgreichen Praxis-Beispielen. Wien: Linde Verlag 2011, 256 S., 24,90 EUR, ISBN 978-3-7093-0325-2. - Eine DVD der Autoren zu diesem Thema (Laufzeit 66 Minuten, 29,90 EUR, ISBN: 978-3-86868-311-0) kann [hier](#) bezogen werden.

In den Zeiten einer „permanenten Überschwemmung“ mit Nachrichten und Werbung, wo zudem jeden Tag hunderte von „innovativen“ Konsumgütern und Dienstleistungen auf den Markt drängen, „die wir nicht brauchen, die wir nicht haben wollen und deren Sinn wir nicht verstehen“, agierten die meisten Unternehmen falsch: „Sie stecken sehr viel (viel zu viel) Geld in Forschung und Entwicklung, um noch mehr Pseudo-Innovationen auf den Markt zu werfen. Sie machen ihre Produkte immer billiger, weil sie sich vom allgemeinen Preiskrieg anstecken lassen. Sie versuchen mit viel Tamtam neue Zielgruppen auf sich aufmerksam zu machen. Sie bieten immer mehr Produkte und Dienstleistungen an. So werden sie immer breiter und dicker, verwandeln sich in kippelige Kolosse und gehen schließlich in der Sintflut unter. Blubb – und weg.“

Eine Chance, in Zukunft erfolgreich zu sein, hätten hingegen jene Unternehmen und Produkte, „die ganz klar anders sind. Sie brechen Regeln, machen etwas ganz Neues oder verbinden Angebote für ihre Kunden anders als andere. Sie rechnen anders, machen andere Preise, haben eine andere Kommunikationskultur oder spielen anders in den Medien.“ Wie das geht und wie man sich dafür positionieren sollte, zeigen die Autoren, der Arzt, Unternehmer und Berater Dr. Dr. Cay von Fournier (Inhaber und Geschäftsführer der SchmidtColleg Gesundheitsmanagement GmbH, Berlin und der SchmidtColleg AG, St. Gallen) und die Marketingspezialistin Dr. Silvia Danne (Geschäftsführerin der Dr. Danne Medien & Marketing GmbH, Hamburg und der SchmidtColleg Gesundheitsmanagement GmbH sowie Partnerin des SchmidtCollegs) in ihrem Buch und im Internet unter www.anders-und-nicht-artig.de.

Andersartigkeit im 21. Jahrhundert

Im ersten Kapitel erfährt der Leser, warum es für Unternehmen so wichtig ist, „anders zu sein“. Zum einen, so die Autoren, entwickle sich die Welt immer mehr vom „oder“ zum „und“. Das Denken in Gegensätzen weiche einem Zusammendenken von Polaritäten. Zum anderen konfrontiere uns das Streben nach immer mehr Überfluss mit der Endlichkeit unserer Ressourcen (siehe dazu auch den Beitrag: „Kann Deutschland ein Rohstoffland werden?“ in dieser Ausgabe).

Und schließlich stellten tiefgreifende Veränderungen auf den Konsummärkten „etliche unserer schönen, alten Modelle“ in Frage. Folglich seien gute Strategiearbeit, „neues und intelligenteres Marketing“, vor allem aber mehr Nachdenken gefragt. Dazu regen die Autoren an mit ihren zehn Thesen und spicken alles mit einer Vielzahl interessanter Beispiele. Man erfährt zum Beispiel, warum zum „Anders sein“ eine besondere Haltung gehört, „eine gewisse Ignoranz gegenüber notorischen Nörglern, Besserwissern und zwanghaften Nachbarn“ und warum gut positionierte Unternehmen, die konstant hervorragende Qualität liefern, „sich völlig gelassen aus dem Preiskampf heraushalten können“. Man erfährt, warum „weiche Werte“ heute zu immer härteren Faktoren werden und die harten Faktoren von früher immer weicher, warum das „Storytelling“, die „Kunst der positiven Überraschung“, die

individuelle Kundenansprache und die „virtuelle Welt“ so wichtig sind. Vor allem aber müsse im 21. Jahrhundert das Marketing „in seiner Ganzheitlichkeit“ wahrgenommen und praktiziert werden, sonst funktioniert es nicht. Das gesamte Unternehmen müsse als sein „Sprachrohr“ wirken.

Produkte als „seelische Erfüllung“ in einer chaotischen Welt

Die Konsumenten, so eine der Beobachtungen der Autoren, suchten „in einer chaotischen Welt“ nach Unternehmen, deren Mission, Vision und Werte ihren „Bedürfnissen nach sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer, also nachhaltiger, Gerechtigkeit“ entsprechen und wünschten sich von den Produkten und Dienstleistungen nicht nur die funktionelle und emotionale, sondern auch die seelische Erfüllung“. Neben dem „Anders“- sein, gehe es also um die Nähe der Produkte und Dienstleistungen zum Menschen, um die „Individualität der Marke“. Beschrieben wird, wovon der Stellenwert der einzelnen „identitätsstiftenden Komponenten“ abhängt und wie bei den Konsumenten solche „inneren Bilder“ entstehen, die ihr Verhalten besonders stark und nachhaltig prägen.

Die AndersArtigkeits-Matrix soll Orientierung schaffen

Zu Beginn des Jahrtausends habe der Wirtschaftsjournalist Karl Pilsl festgestellt: Die USA haben „zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen, die ähnliche Arbeiten durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlicher Qualität. Wenn Sie dazugehören, werden Sie es künftig schwer haben.“ Damit müsse Schluss sein, meinen er und natürlich auch die Autoren. Unternehmen, die nach Wegen suchten, „erfolgreich anders“ zu sein, könnten sich an der „AndersArtigkeits-Matrix“ der Autoren orientieren. In sie haben die Autoren „Landschaften“ eingezeichnet, in denen sich „andersArtige“ Unternehmen positionieren können. Zahlreiche Beispiele illustrieren die Erfolge, aber auch die Risiken und Herausforderungen dieser verschiedenen strategischen Konzepte.

	Anders		
	"Freaky Business"		"Sexy Business"
Niedrigpreisig		"Happy in the Middle"	Hochpreisig
	"BIG Business"		"Emotional Business"
	Artig		

Marketing der nächsten Dimension

Ein neues, andersArtiges Marketing brauche eine neue und besonders wirksame Führung. Es reiche nicht, wenn der Geschäftsführer oder Inhaber jeden Tag an vorderster Front „mitwurstelt“. Ein Unternehmen müsse geführt werden, und zwar gerade dann, wenn es sich in Sachen Marketing in die nächste Dimension beamen wolle. Mit einem „AndersArtigkeits-Check“ sollen die Führungskräfte erkennen, wo das eigene Unternehmen im Moment steht und in welchen Bereichen wesentlich mehr Energie investiert werden muss.

Fazit

Dieses Buch ist, wie die Autoren selbst in ihrem Vorwort schreiben, kein Lehrbuch. Vielmehr wollen sie mit den Lesern und Leserinnen in einen Dialog über die „erfolgreiche AndersArtigkeit“ von Unternehmen eintreten, sie zu neuen Fragen und neuen Überlegungen anregen. Das kann durchaus gelingen, es sei denn, der Leser nimmt – genervt vom überall auftauchenden „andersArtig“ - wesentliche Denkanstöße gar nicht mehr auf. Was schade wäre. Zumal auch die handwerkliche Gestaltung des Buches überzeugt.

Impressum

Verlag/Herausgeber:

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

Redaktion:

Stephanie Rüth (v.i.S.d.P.),
E-Mail: s.rueth@sozialbank.de

Valerie Jacob
E-Mail: v.jacob@sozialbank.de

ISSN: 1869-7631
Erscheinungsweise: monatlich