

► **S2** **IM INTERVIEW:** Katrin T. Eberhardt, Geschäftsführerin Reha Klinikum „Hoher Fläming“ Die Zahl der Reha-Fälle steigt, das Budget der Kliniken aber nicht. Die Klinikchefin erklärt, wie sie mit dem Kostendruck umgeht.

► **S5** **Der Hype um Leipzig** Leipzig gilt als neue Hype-Stadt des Ostens. Die Stadt an der Pleiße wächst – auch in wirtschaftlicher Hinsicht.



► **S6** **Sachsen digital** Sachsens Mittelstand sorgt sich um die Datensicherheit und verpasst dabei den digitalen Wandel.

► **S7** **„Auf die Köpfe kommt es an.“** Die Goethe-Universität Frankfurt prägt Stadt und Region.

► **S8** **Arbeiten 4.0 – Nachholbedarf beim Mittelstand** Deutschland braucht eine digitale Bildungsoffensive, um das Land zukunftsfest zu machen.

► **S9** **„Wir müssen bauen, bauen, bauen!“** Berlin wächst deutlich schneller als erwartet. Bausenator Geisel will künftig dichter bauen lassen.

► **S10** **Mitteilungen aus dem Vorstand** Die Regionalkreise Berlin-Brandenburg und Bayern wählen ihre neuen Vorstände.

► **S11** **Mehr Investitionen!** Jeromin Zettelmeyer erläutert, wie Anreize für Investoren geschaffen werden sollen.

► **S12** **Deutschland und der Schein-aufschwung** Gesamtmetallpräsident Dulger warnt vor Höhenflügen, auch wenn die deutsche Wirtschaft derzeit brummt.



► **S13** **Fröhlichkeit, Lächeln und Freundlichkeit** Motivierte und begeisterte Mitarbeiter\_innen sind der beste Garant für zufriedene Kundschaft.

► **S13** **Keine Patentlösung für Digitalisierung** Frank Sundermann wünscht sich mehr Mut bei Investoren.

► **S15** **Dreiklang aus Arbeit, Wohnen und Sprache** Duisburgs Oberbürgermeister Link ist sich sicher: Die Integration der Flüchtlinge kann gelingen, braucht aber Zeit.

► **S17** **Integration durch Arbeit** Schnelle Integration erfordert weniger Bürokratie.

► **S18** **Labor unter der Brücke** An der Berliner Jannowitzbrücke dreht sich alles um das Thema Infrastruktur 4.0.

► **S19** **Perspektiven für mehr Investitionen in Deutschland** Stephan Weil plädiert für eine Förderung der Innovationskultur.

► **S20** **„Sachsen ist Energie- und auch Industrieland.“** Stadtwerke haben an den Folgen der Energiewende strukturell schwerer zu tragen als andere Unternehmen.

► **S21** **Mehr Pragmatismus statt Dogmatismus** Deutschland braucht und kann Zuwanderung, ist sich Heinrich Alt sicher.

► **S23** **„Integration bleibt die Herausforderung.“** Einwanderung kann zum Wohlstand in Deutschland beitragen.



► **S25** **Publikationen**

► **S26** **Terminvorschau**



## IM INTERVIEW: Katrin T. Eberhardt, Geschäftsführerin Reha Zentrum

im Oberlinhaus gGmbH und Reha Klinikum „Hoher Fläming“ im Oberlinhaus gGmbH

**Die Reha-Kliniken in Deutschland befinden sich in einem Dilemma: Durch die demografische Entwicklung und die neuen Anforderungen im Erwerbsleben steigt der Bedarf. Die Einnahmen dagegen stagnieren oder sinken. Dabei sind die Gesundheitsdienstleister wichtige Impulsgeber für die regionale Wirtschaft.**

### **Wie sind Sie im Bereich Rehabilitation gelandet?**

Durch Zufall. Ich wollte eigentlich Tiermedizin studieren. Ich habe nach dem Abitur aber keinen Studienplan bekommen, da ich am Numerus clausus gescheitert bin. Dann machte gerade in der Umgebung eine Klinik auf, ein Familienbetrieb, und ich habe dort als Serviererin angefangen. Als es auch zwei Jahre später nicht mit dem Studienplatz geklappt hat, habe ich eine Ausbildung zur Hotelfachfrau absolviert. In der Hotelfachlehre habe ich meine Profession entdeckt. Als mein alter Klinikchef ein neues Haus eröffnete, hat er mich gefragt, ob ich dort als Verwaltungssekretärin arbeiten möchte.

Das habe ich dann auch gemacht – bis zur Wende. Ich wollte unbedingt bei diesem Abenteuer mit dabei sein. Also bin ich Ende 1990 nach Bad Kösen in Sachsen-Anhalt gegangen. Wenig später habe ich das Angebot bekommen, die Leitung der Reha-Klinik „Hoher Fläming“ in Bad Belzig zu übernehmen. Die ehemalige Lungenheilstätte wurde 1992/93 komplett umgebaut. Im Oktober 1993 haben wir eröffnet.

### **Woran erkenne ich als Patient eine gute Rehaklinik?**

Wenn Sie nach einer Operation in eine Rehaklinik kommen, ist der Weg relativ einfach, denn dann haben Sie die Beratung in einem Krankenhaus. Wenn Sie im Arbeitsleben stehen und einen Reha-Antrag stellen, macht Ihnen der zuständige Rentenversicherungsträger einen Vorschlag. Das sind oft Kliniken in anderen Bundesländern, die der Rentenversicherung selbst gehören. Man kann aber „Nein“ sagen und sein Wahlrecht ausüben. Ich bin der Meinung, dass man in der Region, im eigenen Bundesland, bleiben sollte. Man

sollte sich nicht täuschen lassen von bunten Prospekten, sondern sich informieren: bei seinem behandelnden Arzt, seiner Krankenkasse, seinem Rentenversicherungsträger und im Internet.

### **Ist der Reha-Bereich ein boomender Bereich?**

Das wird immer gesagt, das stimmt aber nicht. Richtig ist, dass die Zahl der Reha-Fälle steigt, das Budget aber nicht. Die Kassen und Rentenversicherungsträger können relativ frei verhandeln. Ich bekomme für die Behandlung eines Patienten um die 100 Euro pro Tag für Vollpension im Einzelzimmer, Schwimmbad, Freizeitprogramm, fachärztliche, pflegerische und therapeutische Betreuung, An- und Abreise, Medikamente. Da kann man nicht vom Boom reden. Es wächst der Bedarf, aber es wächst nicht das Geld. Es gibt inzwischen Bestrebungen von Hedgefonds, sich in das Gesundheitswesen einzukaufen. Das macht mir große Sorgen. Mittlerweile sind mindestens zehn Prozent der Häuser in Brandenburg in der Hand von Hedgefonds. Teilweise ist nicht bekannt, wem das Haus überhaupt gehört und wo das Geld herkommt. Nach drei, vier Jahren wird das Haus wieder abgestoßen und dann kommt der nächste Fonds.

### **Hat die Politik denn nicht erkannt, dass man Sie braucht?**

Ich glaube, dass man erkannt hat, dass man uns braucht. Ich glaube auch, dass man erkannt hat, dass wir wichtig sind. Man will uns noch nicht richtig bezahlen. Ich hoffe, dass das noch kommt. Wir müssen uns entscheiden, was wir wollen: Wollen wir ein Solidarsystem, wollen wir eine Versorgung sicherstellen, oder wollen wir mit dem Gesundheitswesen Geld machen? Ich als Sozialdemokratin bin der Meinung, dass man das Gesundheitswesen nicht verkaufen darf. Wir haben doch Krankenhäuser und Kliniken nicht geplant, damit sie sich rechnen, sondern damit eine Versorgung gesichert ist. Das ist ein Spagat, den man nicht leisten kann. Diese Entwicklung geht in die falsche Richtung. Wir vergeben sehr viel.

### **Hat die Reha Ihrer Meinung nach die Wertschätzung, die sie verdient?**

Der Patient bringt uns sehr viel Wertschätzung entgegen, ebenso die Ärzte und Krankenhäuser, mit denen wir zusammenarbeiten. Es gibt auch Kostenträger, die uns Wertschätzung entgegenbringen. Das Problem ist, dass wir in einem frei verhandelbaren Markt sind und uns den Wettbewerbsbedingungen nicht unbedingt anpassen können. Ich kann nicht das Haus nehmen und nach Polen oder Tschechien gehen, um günstiger zu werden, sondern ich bin an

den Standort mit langjährigen Mitarbeitern und die dortige Preisentwicklung gebunden. Ich würde mir wünschen, dass man sich mal fragt: Kann wirklich eine qualifizierte Medizin stattfinden, wenn eine Maßnahme mit 100,- € pro Tag vergütet wird? Ich kann nur für Brandenburg sprechen und ich sehe, dass wir alle kaum noch Rehabilitation im klassischen Sinne machen. Fast alle unserer Patienten kommen direkt aus dem Krankenhaus nach einer Operation zu uns. Diese Anschlussbehandlungen sind viel kostenaufwändiger als eine klassische Reha. Die etwas mobileren Patienten gehen in andere Bundesländer. Das sehe ich nicht als Wertschätzung an. Unsere Klinik hat 1993 auch auf Wunsch des Rentenversicherungsträgers eröffnet. Man wollte in den neuen Bundesländern eine flächendeckende Struktur von Reha-Kliniken schaffen. 80 Prozent der Versicherten, die damals aus allen Bundesländern zu uns kamen, standen noch im Arbeitsleben. Heute haben wir 80 Prozent, die aus Krankenhäusern der Region nach einer Operation zu uns kommen und nicht mehr im Erwerbsleben stehen. Das ist in allen Kliniken in Brandenburg so.

### **Die Bundesregierung gibt jedes Jahr mehrere Milliarden Euro für Reha-Maßnahmen aus. Im Jahr 2014 waren dies 5,69 Milliarden Euro. Ist das nicht genug?**

Es geht nicht um die Frage, ob das genug ist. Es kommt auf die Verteilung an. Ich finde eine Verteilung schwierig, wenn Berliner Patienten mit viel Fahrgeld nach Süddeutschland fahren. Ich glaube, dass man wohnortnah rehabilitiert werden sollte. Unnötige Reisekosten gehören nicht in das Budget eines Rentenversicherungsträgers. Wir reden ja nicht mehr von vollen Kassen. Wir reden darüber, dass man Geld in einer Solidargemeinschaft gleichmäßig verteilen muss und da gehören für mich entbehrliche Fahrtkosten nicht unbedingt zum Gesundheitsprozess. Und dieses Umsteuern, dieses sich auf die neuen Begebenheiten einstellen, das fällt der Politik immer sehr schwer.

### **Rehakliniken beklagen, dass die Krankenhäuser die Patienten häufig zu früh und in einem schlechten Zustand in die Reha entlassen - als eine Folge der Umstellung der Abrechnung auf Pauschalen. Ist das auch Ihre Erfahrung?**

Ich muss sagen, dass ich auch Befürchtungen hatte. Wir alle hatten Angst, dass die Patienten, wenn sie aus den Krankenhäusern kommen, noch nicht rehafähig sind. Das musste ich zum Teil revidieren. Die Patienten kommen zu einem Zeitpunkt zu uns, wo sie nicht mehr die hoch spezielle Versorgung im Krankenhaus brauchen. Allerdings ist es für uns ein Problem, dass diese Patienten noch nicht so ganz fit sind.

Das heißt, ich kann in den ersten Tagen das Therapieprogramm noch nicht so eng stricken. Ich muss die Patienten langsam an die Belastung heranführen. Das war früher anders. Wir bräuchten eigentlich ein bisschen mehr Zeit. Die Verweildauer wurde aber verkürzt, auch bei uns.

**Es heißt, der Betrieb einer Rehabilitationsklinik sei erst ab einer Größe von 230 Betten an wirtschaftlich. Ihr Klinikum hat 257 Betten. Wie schaffen Sie es, bei so einer Größenordnung jeden Patienten individuell zu betreuen?**

Die Betreuung am Patienten selber ist nicht von der Größe des Hauses abhängig, sondern vom Stellenschlüssel. Bei jeder Stationseinheit habe ich eine Arzt- und Schwesternbindung. Wir sind ein Haus, das über den Rentenversicherungsträger federführend geführt wird, der die Konditionen mit uns verhandelt, der uns ganz genau sagt, wie viel Personal wir vorhalten müssen. Ich kann nicht einfach einen Arzt oder eine Schwester einsparen. Wenn der Belegungsträger federführend eine Rentenversicherung ist, können sie einen gewissen personellen Standard erwarten.

Meine Kriterien für Qualität im Dienstleistungsbereich sind: Wie viele Hände habe ich, wie viel Zeit haben diese Hände und wie qualifiziert sind diese Hände?

**Aber dennoch müssen Sie mit diesem Kostendruck umgehen. Wie schaffen Sie das?**

Wir müssen natürlich immer sparen. Jedes Jahr, wenn ich meinen Wirtschaftsplan für das nächste Jahr aufstellen muss, ist das immer ein bisschen wie Hexerei und ich muss schauen, wo ich sparen kann. Man darf aber an der Leistung am Patienten nicht kürzen. Es war eine zeitlang sehr modern zu sagen: „Ich source out.“ Ich bin ein bisschen altbacken: Ich glaube, dass die Medizin auch eine heilende Kraft in der Zuwendung hat. Ein Patient, der wochenlang im Krankenhaus war und eine Leidensgeschichte hat, wird nicht nur gesund durch Pflaster, Medikamente und Therapien, sondern wenn er sich gleichzeitig aufgehoben fühlt, wenn ihm Ängste genommen werden. Für mich gehört ein bisschen Wohlfühlambiente dazu. Ich rede nicht von Luxus, aber die Atmosphäre muss schon schön sein.

**Die Reha findet überwiegend im ländlichen Raum statt. Auch Ihr Klinikum liegt inmitten einer Naturlandschaft. Welche Bedeutung hat Ihre Klinik für die Region?**

Für jeden Arbeitsplatz in unserer Klinik entstehen 0,8 weitere in der Region. Wir sind ein Brandenburger Unternehmen und meine Philosophie ist, dass das Geld in der Region bleiben muss. Wenn ich möchte, dass Patienten aus der Region

zu mir zur Behandlung kommen, dann muss ich dafür sorgen, dass es Arbeitsplätze in der Region gibt und dass es der Region gut geht. Also hole ich mir nicht den Tischler aus Bayern, sondern aus der Region. 86 Prozent unserer Ausgäben haben wir im vergangenen Jahr in der Region getätigt, das waren ungefähr 7 Millionen Euro.

**Der Fachkräftemangel in der Pflegebranche ist längst spürbar. Wie ist die Situation in Ihrer Einrichtung?**

Da schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Ich habe keinen Fachkräftemangel. Es gab eine Zeit, da kamen 50 Bewerbungen auf eine Stelle. Das war in meinen Augen nicht normal. Wenn heute in Zeiten niedriger Arbeitslosigkeit auf eine Stellenausschreibung nur ein oder zwei Bewerbungen kommen, dann ist das legitim. Darüber sollte man sich eigentlich freuen. Das, was mir Sorgen macht ist, dass wir aus Sparsamkeitsgründen die Bildung vernachlässigen, Schulen nicht zeitgemäß ausstatten und der Lehrerberuf unattraktiv ist. Viele Probleme und Bildungsexperimente werden auf den Rücken der Lehrer und Schüler ausgetragen. Wenn wir weiterhin das staatliche Bildungssystem nicht entsprechend finanziell und personell ausstatten, werden wir mit Sicherheit einen Fachkräftemangel erleben.

---

Das Reha Klinikum „Hoher Fläming“ ist eine Rehabilitationsfachklinik für Orthopädie und Anschlussheilbehandlungen im brandenburgischen Bad Belzig. Das Haus verfügt über 250 Betten und beschäftigt 170 Mitarbeitende. Es wurde im Oktober 1993 eröffnet und gehört heute zum Oberlinhaus, einem diakonischen Unternehmen aus Potsdam. Geschäftsführerin ist Katrin T. Eberhardt. Die Niedersächsin ist langjähriges Mitglied der SPD, des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung und seit Januar 2016 in dessen Vorstand.



## Der Hype um Leipzig

**Leipzig wächst. „Hypezig“ nennen findige Werber inzwischen die Stadt. Ihr Oberbürgermeister Burkhard Jung mag diese Bezeichnung nicht so sehr. Sie suggeriere, Leipzigs Wachstum wäre nicht langfristig, nicht kontinuierlich, nicht nachhaltig. Das genaue Gegenteil sei der Fall, so Jung am 23. November 2015 auf einer Veranstaltung des Landesbüros Sachsen der Friedrich-Ebert-Stiftung und des Managerkreises zum Thema „Die Zukunft Leipzigs. Die Stadt in Mitteldeutschland und Europa“.**

Oberbürgermeister Jung verwies darauf, dass die Arbeitslosenquote der Stadt bei unter neun Prozent liege, das Wirtschaftswachstum sei überdurchschnittlich und 2020 könnten 600.000 Menschen in der Stadt wohnen. Zudem habe das Hamburger Weltwirtschaftsinstitut an Leipzig den dritten Platz hinsichtlich seiner Zukunftsfähigkeit unter den 30 größten Städten in Deutschland vergeben. Vor der Messestadt liegen nur noch die Metropolen Berlin und München. Ihm sei für die kommenden Jahre nicht bang, so Jung. Nichtsdestotrotz gäbe es natürlich auch große Herausforderungen. Unter anderem müsse die Stadt eine doppelte Integrationsaufgabe bewältigen: zum einen diejenigen integrieren, die als Flüchtlinge in die Stadt kommen und zum anderen jene, die davor Angst hätten. Zudem müsste Leipzig

bis 2020, wenn der Solidaripakt in der jetzigen Form auslaufe, etwa 100 Millionen Euro an Mehreinnahmen durch die eigene Wirtschaftskraft aufbringen, damit der Haushalt ausgeglichen bleibe.

Dem konnte Andreas Heilmann, Vizepräsident der IHK zu Leipzig, nur beipflichten. Zudem müsse Leipzig mehr als Industrie- und nicht nur als Dienstleistungsstandort wahrgenommen und ein riesiger Bedarf an Facharbeiter\_innen gedeckt werden. Es gelte, den Facharbeiterberuf für junge Menschen wieder attraktiv zu machen. Unterstützung fand er dabei auch bei der Leipziger Universitätsrektorin Beate Schücking. Die Universität trage schon jetzt ihren Teil zum Leipziger Erfolg bei, vor allem durch die Ausbildung junger Menschen, die sich ausgründen, ansiedeln und dann den

Mittelstand bilden würden. Einig waren sich die Diskussions- teilnehmer\_innen zudem in der Auffassung, dass zwei der großen Zukunftsthemen auch für Leipzig in der Informatik und Gesundheitswirtschaft lägen.

Den MDR-Journalist und Moderator Wolfgang Brinkschul- te interessierte auch die Frage, welchen Beitrag der Sport zur Wirtschaftskraft Leipzigs leisten könne. Ulrich Wolter,

Geschäftsführer und Vorstand des RasenBallSport Leipzig e.V., stellte zuerst einmal fest, dass der Verein bis heute eine halbe Millionen Zuschauer\_innen in die Stadt locke. Er sieht all diese Besucher\_innen als Botschafter der Stadt und den RB als Tou- rismismagnet. Erklärtes Ziel für den RB Leipzig sei zudem die 1. Bundesliga. Der Fußball in Leipzig würde so noch größerer Imagefaktor und wirtschaftliche Triebkraft werden.

## Sachsen digital

**Auf der Veranstaltung „Mittelstand 4.0 – Perspektiven für die Digitalisierung der Wirtschaft in Mitteldeutschland“ am 10. November 2015 in Leipzig, lautete die Frage nicht ob, sondern wie schnell die Digitalisierung der Gesellschaft vonstatten geht und welche Veränderungen damit auf den Mittelstand zukommen.**

### Managerkreis Sachsen

Stefan Brangs, Staatssekretär im sächsischen Ministerium für Wirtschaft, Technik und Verkehr, attestierte Sachsen sehr gute Voraussetzungen für die Digitalisierung. Mit dem Konzept „Sachsen digital“ sei eine breite Beteiligung aller Ministerien als Querschnittsaufgabe vorgesehen, welche vor allem fünf Ziele erfüllen solle: die digitale Infrastruktur sichern sowie die Breitbandverbindung ausbauen, die Sicherheit der Daten gewährleisten, die Kompetenz und gute Arbeit im digitalen Zeitalter ausbauen, die digitale Innovationskraft der Unternehmen fördern und schließlich auch den öffentlichen Dienst an diese Entwicklungen anpassen und digitalisieren. Nur so könne eine Vernetzung der Handwerker\_innen auch im Mittelstand geschaffen werden. Nach seiner Vorstellung könne in Zukunft jeder Handwerksbetrieb seine eigene App für den individuellen Bedarf entwickeln.

Aus Sicht der Handwerkskammer erklärte Anett Fritzsche, Projektleiterin für e-Business, dass der wirtschaftliche Zwang zu digitalisieren, noch nicht allzu groß sei. Gerade einmal die Hälfte aller Handwerksbetriebe sehe eine Chance in der Digitalisierung und habe auch eigene Webseiten. Die fehlende digitale Kompetenz müsse erst durch Bildungsarbeit beigebracht werden.

Tilo Sinner vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. erläuterte die Arbeitgebersicht. Seiner Meinung nach werde die Zukunft der Industrie 4.0 in Deutschland vom Mittelstand entschieden. Industrie 4.0 könne nur dann ein Erfolgsmodell werden, wenn die Klein- und Mittelständischen Unternehmen genug Vertrauen in die Digitalisierung



► Stefan Brangs

hätten. Dieses Vertrauen würde mit dem Schutz der Daten stehen und fallen.

Datensicherheit war auch ein besonderes Anliegen für Professorin Sabine Wieland von der Hochschule für Telekommunikation Leipzig. Sie plädierte dafür, dass die benötigte Software in Deutschland hergestellt oder aus dem Ausland zumindest zertifiziert werden sollte. Die Klein- und Mittelständischen Unternehmen hätten nicht das nötige Know-how, um sich gegen Cyberkriminalität zu schützen. Diese Unternehmen sollten digitale Sicherheitslösungen von darauf spezialisierten Firmen einkaufen.

## „Auf die Köpfe kommt es an.“

**Obwohl vergleichsweise klein, spielt Frankfurt in der Liga der europäischen Metropolen ganz vorne mit – als wichtiges globales Finanz-, Handels- und Kulturzentrum, aber auch als Wissenschaftsstandort. Die Metropolregion Rhein-Main spiegelt die ganze Bandbreite der hessischen Forschungs- und Hochschullandschaft wieder.**

Als forschungsstarke Hochschule prägt die Goethe-Universität Frankfurt Stadt und Region. Seit Januar 2015 steht Birgitta Wolff an deren Spitze. Sie ist Herrin über mehr als 600 Professor\_innen. Am 17. November 2015 war sie beim Managerkreis zu Gast, um vor etwa 100 Gästen über den Forschungs- und Wissenschaftsstandort Rhein-Main zu referieren.

Mit rund 47.000 Studierenden gehört die Frankfurter Universität zu den drei größten Hochschulen in Deutschland. Sie haben die Wahl zwischen mehr als 170 Studiengängen. «Auf die Köpfe kommt es an», betonte Brigitta Wolff zu Beginn ihres Vortrags. Die Hochschulmanagerin will das Forschungsprofil schärfen. «Wir sind keine Eliteuniversität. Ohne Wissenschaft in der Breite kann die Spitze nicht bedient werden“. 37 Prozent der Studierenden kämen aus nicht akademischen Haushalten. „Wir wollen nicht nur Studies aus reichen Elternhäusern. Wir wollen für alle offen sein“, formulierte die Uni-Präsidentin.

Gleichzeitig soll die Universität internationaler werden. „Wir müssen Vielfalt als Chance sehen und in diesem Punkt noch besser werden.“ 30 bis 40 Prozent der neu rekrutierten Professor\_innen seien internationaler Herkunft. Das sei vor 15 Jahren noch undenkbar gewesen. „Jetzt kommen Schweizer, Amerikaner, Wissenschaftler aus aller Herren Länder. Das vergrößert den Pool an Ideen. Wir müssen Top-Wissenschaftler gewinnen.“ Darüber hinaus wirbt sie generell dafür, sich stärker auf veränderte Lebensläufe einzustellen, flexiblere Ausbildungen zu entwickeln und vermehrt Weiterbildungsstudiengänge anzubieten. Seit 2008 ist die Goethe-Universität Stiftungsuniversität. Damit verfügt sie über ein Höchstmaß an Autonomie. Die neue Rechtsform mache es ungleich einfacher, Spenden einzusammeln, betonte Brigitta Wolff. Früher hätten die Zuwendungen an das Land übergeben werden müssen. Heute könnten die Förderer das Geld direkt an die Uni überweisen und könnten zudem Mitsprache im Stiftungskuratorium bekommen. Der Gesamtetat habe im vergangenen Jahr rund 576 Millionen Euro betragen. Davon seien mehr als 173 Millionen Euro Drittmittel gewesen. „Das ist ein neuer Rekord“, erläuterte die Wirtschaftswissenschaftlerin.



► Birgitta Wolf

Die Bürgeruniversität, die 1914 mit rein privaten Mitteln Frankfurter Bürger gegründet worden ist, fühle sich bis heute dem Motto „Wissenschaft für die Gesellschaft verbunden“. Deshalb sähen sich die Wissenschaftler\_innen den großen gesellschaftlichen Herausforderungen verpflichtet, so z.B. der Entstehung und Behandlung von Volkskrankheiten, der Finanzmarktstabilität und dem Verlust von Biodiversität. Dabei arbeite die Goethe-Uni eng mit anderen Forschungseinrichtungen zusammen wie dem Max-Planck-, dem Leibnitz- und Fraunhofer-Institut. Hinzu kämen Stiftungen, Unternehmen und andere Hochschulen. „Außeruniversitäre Partner sind extrem wichtig“, betonte Brigitta Wolff mit Blick auf die Wirtschaftskraft des Rhein-Main-Gebiets.

Besonders wichtig sei der Präsidentin die länderübergreifende Partnerschaft zwischen der Goethe-Universität Frankfurt am Main, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Technischen Universität Darmstadt. Diese drei renommierten Forschungsuniversitäten bilden die strategische Allianz der „RHEIN-MAIN-UNIVERSITÄTEN“. Dazu haben sie im Dezember 2015 eine länderübergreifende Rahmenvereinbarung für eine noch intensivere Zusammenarbeit unterzeichnet. Die drei Städte wappneten sich unter anderem

für die nächste Exzellenzinitiative des Bundes und für das Einwerben von Drittmitteln bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Mit der neuen Kooperation wollten die Präsident\_innen auch Zugewinne und Synergien in der Lehre, in der Verwaltung, in der Beschaffung sowie auch in den technischen Betriebsbereitschaften ausloten.

—

Birgitta Wolf ist im Münsterland aufgewachsen. Nach einer Lehre zur Bankkauffrau studierte sie Wirtschaftswis-

senschaften in Witten/Herdecke, Melbourne und Paris. Sie promovierte in München, forschte in Harvard, habilitierte in München und startete mit einer Gastprofessur an der Georgetown-Universität in Washington. Im Alter von 35 Jahren wurde sie Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management an der Uni Magdeburg. Sie forschte an der Eliteuniversität in Stanford, weitere Gastprofessuren folgten in Osteuropa, Brasilien, China und auf Kuba. Von 2010-2013 war Wolff Wissenschafts- und Wirtschaftsministerin von Sachsen-Anhalt. Seit Januar 2015 ist sie Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt.

## Arbeiten 4.0 – Nachholbedarf beim Mittelstand

**Arbeiten 4.0 wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen. Der Managerkreis Baden-Württemberg hatte am 15. Januar 2016 zu einem Neujahrsempfang geladen, der die Arbeitsgesellschaft von morgen zum Thema hatte.**

### Managerkreis Baden-Württemberg

Nach einer Begrüßung der 160 Teilnehmenden durch Jan Mönikes, Sprecher des Managerkreises Baden-Württemberg, folgte ein Vortrag von Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. Bauer erklärte zunächst den Begriff „Industrie 4.0“. Dabei wies er darauf hin, dass es sich eher um eine digitale Evolution in Form eines dynamischen Wandels handele als um eine Umbruchsituation über Nacht. Die Veränderung bestehe aus drei wesentlichen Elementen: dem Menschen selbst mit seinen neuen Bedürfnissen und Verhaltensweisen, dem Entstehen neuer teilweise disruptiver Geschäftsmodelle und der Entwicklung einer digitalen Technologie.

Mit dem Einzug autonomer Systeme und künstlicher Intelligenz böten sich ungeahnte Chancen für die Wirtschaft und die Lebenswelt insgesamt. Auf Sicht sei aber auch mit dramatischen Veränderungen der Arbeit zu rechnen: Die Erbringung von Wertschöpfung in neuer Arbeitsteilung Maschine zu Maschine und Mensch-Maschine-Kooperation stünden vor der Tür! Zwar sei nach Berechnungen mit dem Wegfall vieler Berufsbilder und ca. 490.000 Arbeitsplätzen zu rechnen, aber auch mit dem Entstehen vieler neuer, nach Schätzung ca. 430.000. Quantitativ würde sich das Verhältnis also fast die Waage halten. Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung und Entlohnungsformen seien aber zukünftig ein

zentraler Erfolgsfaktor. Dabei würden auch immer mehr „atypische“ Beschäftigungsformen aufgrund von veränderten innerbetrieblichen Arbeitsprozessen und Qualifikationsbedarfen entstehen. Bauer begrüßte in diesem Zusammenhang den durch das Grünbuch „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit angestoßenen breiten Diskussionsprozess über die Arbeitswelt der Zukunft.

Besorgniserregend seien allerdings Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers, die zeigten, dass ca. 95 Prozent der Unternehmen starke Veränderungen von Geschäft und Arbeit durch die Digitalisierung erwarteten, aber sich aktuell nur weniger als 20 Prozent dafür gut aufgestellt sähen.





Als größte Herausforderung bezeichnete Bauer daher eine digitale Bildungsoffensive in Schulen, Hochschulen und in der beruflichen Ausbildung, um das Land zukunftsfest zu machen. Gerade beim Mittelstand, der tragenden Säule der Beschäftigung, gäbe es Nachholbedarf.

In seinem Fazit stellte Bauer fest, dass manche Beobachter Deutschland als Verlierer der ersten Phase der Digitalisierung im globalen Wettbewerb sähen. Jetzt ginge es um Verschmelzung der Digitalisierung mit der „real economy“. Nur bei erheblichen Investitionen sei es möglich, die zweite Halbzeit der Industrie 4.0 zu gewinnen. Dafür hätte der

Wirtschaftsminister Nils Schmid mit seinen Initiativen wie der „Allianz Industrie 4.0“ einen guten Grundstein gelegt.

Sabine Fandrych, Leiterin des Fritz-Erler-Forums, dankte Professor Bauer für seine interessanten Einblicke und Thesen. Sie legte kurz die thematischen Schwerpunkte des Fritz-Erler-Forums für das Jahr 2016 dar, die sich ebenfalls mit gesellschaftlichem und technologischem Wandel beschäftigen. Vor allem die aktuelle Flüchtlingssituation, die Eingliederung von Zuwander\_innen in den Arbeitsmarkt und die Bildung seien zentrale Themen. Im Anschluss folgte ein kleiner Empfang mit angeregten Gesprächen.

## „Wir müssen bauen, bauen, bauen!“

**Im Hintergrundgespräch mit Andreas Geisel, Berliner Senator für Stadtentwicklung und Umwelt, diskutierten die Mitglieder des Managerkreises Berlin-Brandenburg über Bauvorhaben, Bevölkerungsentwicklung und Kommunikation zwischen Öffentlichkeit, Senat und Bezirksregierungen.**

### Managerkreis Berlin-Brandenburg

Berlin wächst – bis 2030 soll die Bevölkerungszahl auf 3,8 Millionen Einwohner\_innen steigen. Bis 2017 wird zudem eine große Zahl Geflüchteter in Berlin erwartet, sodass die Wachstumszahlen für diese Jahre noch steigen werden. Die Bevölkerung wird heterogener und älter. Auf diesen demografischen Wandel braucht es politische Antworten, vor allem aus dem Bereich der Stadtentwicklung. Andreas Geisel legte den Fokus am Abend des 26. Januar 2016 in Berlin auf fünf Punkte: Wohnen, Zukunft der öffentlichen Dienstleistungen, Arbeitsmarkt und wirtschaftliche Entwicklung, Mobilität und Kooperation Berlin-Brandenburg.

Der Bevölkerungszuwachs treffe auf einen Wohnungsmarkt ohne Spielraum, so Geisel. Die wohnungsbauliche Entwicklung der Hauptstadt sei für den Senat eine der zentralen Aufgaben der kommenden Jahre. In 2015 habe man 12.000 Wohnungen gebaut, in 2016 seien 15.000 zu erwarten. Diese Produktivität soll für die nächsten Jahre auf bis zu 20.000 Wohnungen im Jahr gesteigert und verstetigt werden. Für eine solche Entwicklung müsse bestimmten Engpässen aktiv entgegengewirkt werden. Dies beziehe sich vor allem auf räumliche und rechtliche, aber auch auf personalspezifische Fragen innerhalb der zuständigen Verwaltungen.

Durch die Entwicklung innerhalb der Personalstruktur der Berliner Senats- und Bezirksverwaltungen stehe man vor erheblichen Herausforderungen. Die Personalkürzungen der letzten Jahre, verbunden mit geringen Zahlen an Neueinstellungen,



► Andreas Geisel

haben zu einer zunehmenden Alterung und Verknappung der Belegschaft geführt. Problematisch sei dies für die Leistungsfähigkeit der Berliner Verwaltung. Außerdem, so Geisel, werde altersbedingt „Knowhow verloren gehen“.

Die Entwicklung der Berliner Wirtschaft und des hiesigen Arbeitsmarktes sei überwiegend positiv. Für die Zukunft gehe es darum, das Wirtschaftswachstum weiter aufrecht zu erhalten. Dies müsse abseits des industriellen Sektors geschehen, weil nach wie vor nicht damit zu rechnen sei, dass große produzierende Unternehmen sich in Berlin ansiedeln werden. Die Alterung der Berliner Bevölkerung werde vor allem durch Zuwanderung ausgeglichen. Dafür bedürfe es jedoch einer akti-

ven Arbeitsmarktintegration der Zugezogenen. Für Personen nicht-europäischer Herkunft, deren Integration angesichts der großen Anzahl Geflüchteter eine der zentralen Aufgaben sein wird, gehe es dabei vor allem um die rasche Klärung von Statusfragen und die damit verbundene Arbeitserlaubnis.

Außerdem müsse das Wachstum der Stadt durch den Ausbau der Infrastruktur begleitet werden, sowohl für den öffentlichen Nahverkehr, als auch den Auto- und Radverkehr. Gerade für die Kooperation Berlin-Brandenburg sei dies von wachsender Bedeutung. In Brandenburg stünden derzeit 20.000 Wohnungen leer. Der angespannte Berliner Wohnungsmarkt könne auch über freie Kapazitäten im Umland entlastet werden. Hierfür seien die Verkehrsverbindungen jedoch ausschlaggebender Faktor. „Wir werden Berlin-Brandenburg wieder besser denken müssen“, so Stadtentwicklungssenator Geisel.

In der folgenden Diskussion mit den Mitgliedern des Managerkreises Berlin-Brandenburg lag der Fokus auf der Kommunikation zwischen Öffentlichkeit und Politik. Für die Entwicklung einer wachsenden Stadt und die Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen, vor allem der Frage des Wohnungsbaus und der Unterbringung geflüchteter Menschen, ist eine handlungsfähige und verantwortliche Politik unerlässlich. In der Vergangenheit seien Vorschläge des Senats jedoch vermehrt an Bürgerinitiativen gescheitert.

Für Senator Geisel ist dieser Widerstand gegen die Wachstumspläne des Senats ein Problem des Vertrauens der Bevölkerung in die Verlässlichkeit der Politik. Im Falle des Tempelhofer Feldes habe die Bevölkerung nicht geglaubt, dass im Zuge der Bebauung sozialer Wohnungsbau bevorzugt werde. Nicht zuletzt daran sei der Vorschlag des Senats gescheitert. „Vertrauen entsteht über Partizipation“, so Geisel. Die digitale Entwicklung fördere die Vernetzung der Verantwortlichen und der Bürgerinnen und Bürger, gleichzeitig mache sie Expertenentscheidungen unmöglich.

Im Laufe der Diskussion waren sich die Teilnehmenden des Hintergrundgesprächs jedoch einig, dass sich über Partizipation allein nicht alle Probleme lösen lassen werden. Sowohl die Entwicklung des (sozialen) Wohnungsbaus in Berlin, als auch die Unterbringung von Geflüchteten, erfordere politische Entscheidungen. Die Verantwortung müsse politisch übernommen werden, offene und transparente Diskussionen müssen von aktivem politischem Handeln begleitet werden. Der Vertrauensverlust der Berliner\_innen führe nicht nur zu einer Stagnation der Entwicklung, sondern berge gleichzeitig die Gefahr eines politischen Rechtsrucks. Nicht zuletzt deswegen sei eine aktive Politik des Senats wichtig, die eine offene Auseinandersetzung mit der Berliner Bevölkerung fördert, Spielräume für Partizipation lässt und gleichzeitig klar Verantwortung übernimmt.

## Mitteilungen aus dem Vorstand

### Managerkreis Berlin-Brandenburg: Fugmann-Heesing im Amt bestätigt

Am 26. Januar 2016 wählte der Managerkreis Berlin-Brandenburg einen neuen Vorstand. Drei Frauen konnten erstmals für das Amt gewonnen werden. Eine von ihnen ist **Eva Flecken**, Leiterin des Hauptstadtbüros von Sky Deutschland. Zuvor verantwortete sie die Bereiche Digitale Projekte, Netz- und Medienpolitik in der Medienanstalt Berlin-Brandenburg. Außerdem gewählt wurde die Vorstandsvorsitzende der Degewo **Kristina Jahn**, die sozialpolitische Relevanz und Verantwortung im Bereich des Wohnens einbringt. Verstärkt wird das Vorstandsteam durch **Katrin Eberhardt**. Sie ist Geschäftsführerin des Reha-Klinikums

„Hoher Fläming“ und steht als Brandenburgerin vor allem auch für die Vernetzung der beiden Bundesländer. Der vierte „Neuling“ ist **Benjamin Wüstenhagen**, Geschäftsführer des Berliner Start-Ups K.lab.

In ihrem Amt bestätigt wurden **Anette Fugmann-Heesing**, Gründungsmitglied des Managerkreises Berlin-Brandenburg, und **Jürgen Niemann**, Geschäftsführer Personal der DB Dienstleistungen GmbH. **Michael Clausecker**, **Katrin Rohmann** und **Alexander Stuwe** scheiden aus beruflichen Gründen aus dem Vorstand aus.

### Managerkreis Bayern: Vorstand frisch gewählt

Am 3. März 2016 wurde der neue Vorstand des Managerkreises Bayern gewählt. Der bisherige Sprecher des Regionalvorstandes **Christoph Moosbauer**, Managing Director bei MSL Germany, wurde in seinem Amt bestätigt. Neu hinzuge-

kommen sind **Stefan Kinner**, Manager Government Affairs beim US-Pharmaunternehmen Bristol-Myers Squibb, Rechtsanwältin **Kirsten Kurlle** und **Marcel Schaller**, Geschäftsführer der TECcompanion.



## Mehr Investitionen!

**Investitionen sind von zentraler Bedeutung für das Wachstum und die Beschäftigung einer Volkswirtschaft. Deutschland wächst und die Arbeitslosigkeit ist auf dem niedrigsten Stand seit mehr als 20 Jahren. Dennoch wird nach wie vor zu wenig investiert. Studien zufolge besteht in Deutschland derzeit eine Investitionslücke von 80 Milliarden Euro jährlich.**

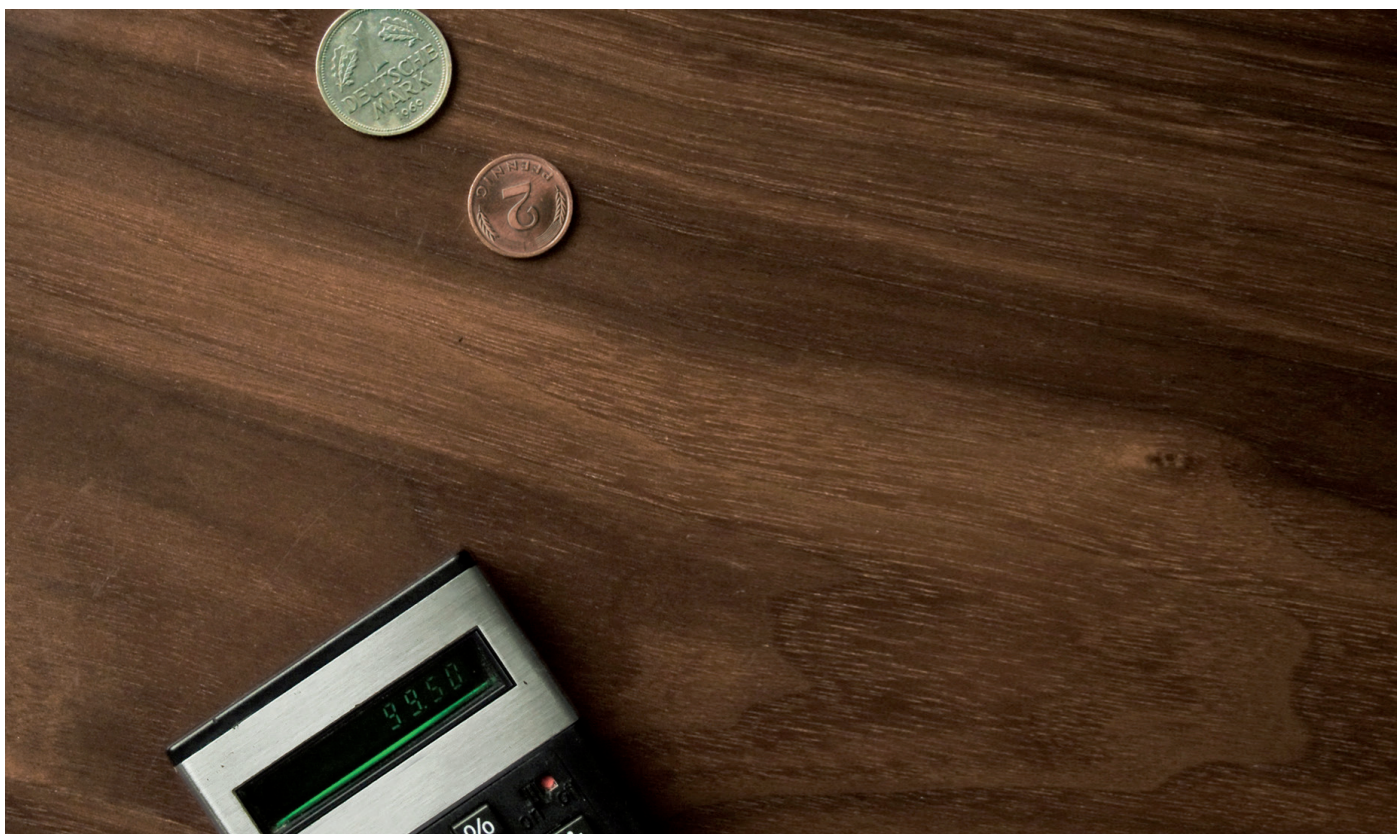
### Managerkreis Niedersachsen-Bremen

Die fehlenden Investitionen gefährden inzwischen vermehrt das Wachstum und den Wohlstand unserer Gesellschaft, ebenso die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Erschwerend kommt hinzu, dass sich auch die Unternehmen mit Investitionen, zum Beispiel in neue Produktionsanlagen, zurückhalten. Insgesamt liegen die privaten wie die öffentlichen Investitionen gemessen an der Wirtschaftsleistung weit unter dem Niveau früherer Jahre. Auch in Niedersachsen ist die Investitionsquote im Vergleich zu anderen Bundesländern relativ gering.

Was also kann gegen die anhaltende Investitionsschwäche getan werden? Welche wirtschaftspolitischen Instrumente können dazu beitragen, mehr private und öffentliche Investitionen zu ermöglichen? Wie müssen zum Beispiel die Rahmenbedingungen gestaltet werden, damit Unternehmen wieder mehr investieren und damit auch ihre Innovations-

kraft und Zukunftsfähigkeit erhöhen? Welche Strategie verfolgt dabei das Bundeswirtschaftsministerium? Mehr dazu erfuhren die Gäste des Managerkreises Niedersachsen-Bremen in einem Hintergrundgespräch am 28. Januar 2016 mit Jeromin Zettelmeyer, Abteilungsleiter Wirtschaftspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

Zettelmeyer wies darauf hin, dass die Bundesregierung bereits einiges auf den Weg gebracht hat: Durch öffentliche Investitionen in Höhe von mehreren Milliarden Euro in die Infrastruktur werden die Kommunen entlastet. Von der Einrichtung einer Verkehrsinfrastrukturgesellschaft des Bundes sollen weitere Impulse ausgehen. Junge Unternehmen erhalten Zuschüsse für die Bereiche Forschung und Entwicklung. Auch der Breitbandausbau wird von Wirtschaft und Bundesregierung verstärkt gefördert. Ein weiterer Fokus wird auf die Bereiche Bürokratieabbau und Steuerentlastung gelegt.



## Deutschland und der Scheinaufschwung

2015 war ein ereignisreiches Jahr in der Wirtschaft: Deutschland führte den Mindestlohn ein, Griechenland kämpfte gegen die Krise, die EZB flutete die Märkte mit noch mehr Geld, der Ölpreis fiel, Millionen Flüchtlinge machten sich auf den Weg nach Europa. Die gesamtwirtschaftliche Leistung der deutschen Wirtschaft expandierte jedoch solide, trotz Gegenwind aus Teilen des weltwirtschaftlichen Umfelds. Hält der Wachstumskurs an?

### Managerkreis Rhein-Main

Diese Frage versuchte der Managerkreis Rhein-Main auf einer Veranstaltung am 2. Februar 2016 zu beantworten. Als Referent war Rainer Dulger, Präsident von Gesamtmetall und geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens „ProMinent Dosiertechnik GmbH“ eingeladen. „Rainer Dulger kennt die Branche wie kaum ein anderer. Er ist ein waschechter Unternehmer, kein Verbandsfunktionär“, stellte Florian Gerster den Gast vor. Rainer Dulger ist bekannt für klare Worte. Mit der Behaglichkeit der vergangenen Jahre sei es nun vorbei. Die Welt stehe vor rasanten Veränderungen. Die künftigen Herausforderungen würden Politik, Wirtschaft und Gesellschaft alles abverlangen. Zu den größten Problemen zählte Dulger die taumelnden Börsen in China, die Rezession in Bra-

silien sowie den internationalen Terror, der bis an unsere Türschwellen gerückt ist. Hinzu komme das Erstarken der rechtspopulistischen Kräfte in ganz Europa, denen das große europäische Nachkriegswerk ein Dorn im Auge ist. „Ein Rückfall in Zeiten historischer Grenzen und nationaler Währungen ist für die deutsche Wirtschaft eine Katastrophe. Das wollen wir uns nicht vorstellen und das können wir uns nicht leisten“, formulierte der Gesamtmetall-Präsident, der ein versierter Kenner des internationalen Parketts ist. „Europa ist für die deutsche Wirtschaft der größte und wichtigste Handelspartner.“ Für die wirtschaftlich erfolgreichsten Phasen der Bundesrepublik seien eine starke Wirtschaft und Industrie maßgeblich verantwortlich gewesen. Hinzu kämen die klugen

und mutigen Wirtschaftsreformen einer SPD-Regierung, deren Früchte heute geerntet würden. „Das ist das beste Deutschland, das Sie jemals gesehen haben. Sehen Sie es sich noch einmal gut an“, betonte Dulger im ruhigen Tonfall. Während in ganz Europa Arbeitsplätze verloren gehen, seien in Deutschland durch die erfolgreichen Arbeitsmarktreformen 2,1 Millionen Menschen erwerbstätig geworden. „Das ist vergleichbar mit der Bevölkerung in Köln, Hannover und Dresden zusammen.“ Insgesamt seien im letzten Jahr 43 Millionen Menschen beschäftigt gewesen. Das war der höchste Stand seit der Wiedervereinigung. Hinzu kämen die positiven Steuereinnahmen. Im letzten Jahr seien über 670 Milliarden Euro eingegangen - ein Plus von rund 220 Milliarden Euro im Vergleich zu 2005. Dennoch: Höhenflüge könnten wir uns nicht leisten. „Deutschland erlebt derzeit einen Scheinaufschwung.“ Wachstum und Aufschwung basierten auf günstigen externen Faktoren wie dem niedrigen Euro-Kurs und dem preiswerten Öl. Seit Beginn der internationalen Finanzmarktkrise 2008 hätte es in der Metall- und Elektroindustrie Lohnsteigerungen von 20 Prozent gegeben. Jedoch sei die eigentliche Produktivität in dieser Zeit nur um zwei Prozent gestiegen. Außerdem seien die industriellen Lohnkosten in Deutschland zu hoch.

„Unternehmen wachsen in Deutschland nicht mehr. Das passiert eher an anderen Standorten. Eine schleichende De-Industrialisierung geht über unser Land“, betonte der Verbandschef von 21 Arbeitgeberverbänden in der Metall- und Elektroindustrie. Demzufolge fällt Dulgers Zwischenfazit für 2016 differenziert aus: Die Wirtschaft sei stabil, aber nicht dynamisch. Die internationalen Konkurrenten wüchsen schneller als die Wirtschaft in Deutschland. Für den mittelständischen Unternehmer sind der Mindestlohn und das Rentenpaket nicht die richtigen Weichenstellungen. Jetzt brauche es Reformen, die wieder mehr Arbeitsplätze und Wachstum schafften. Dazu gehörten mehr Flexibilität für Unternehmen, eine andere Energiepolitik mit sinkenden Preisen, zukunftssichere Sozialsysteme, der Kampf gegen Bürokratie und der Abbau der kalten Progression für Arbeitnehmer\_innen. Deshalb plädierte Dulger für eine wirtschaftsfreundliche Agenda. „Wir haben der SPD viel zu verdanken“, formulierte der Unternehmerchef. „Ein blühender Arbeitsmarkt. All das wäre 2010 ohne Gerhard Schröder und die SPD nicht machbar gewesen.“ Für die deutsche Wirtschaft sei die Rolle rückwärts von der Agenda 2010 alles andere als förderlich gewesen. „Wir brauchen jetzt weniger Ideologie und mehr Pragmatismus. Mehr Politik mit Augenmaß“,



► Rainer Dulger

so Dulger, der dafür bekannt ist, dass er unter schwierigen Bedingungen souverän verhandelt und komplexe Themen konstruktiv löst. „Sozial ist, was Arbeit schafft“, formulierte er aus seiner Perspektive und schrieb der SPD mehr Mut ins Stammbuch. Der Arbeitgeber wünscht sich „eine starke SPD in der Mitte der Gesellschaft“. In der Flüchtlingskrise dürfe man von der Wirtschaft trotz großem Ausbildungswillen keine Wunder erwarten. „Die deutsche Wirtschaft möchte weder weißer Ritter noch schwarzer Peter sein.“ Für manchen Handwerker, der seit langem nach Auszubildenden sucht, sei der Flüchtlingsstrom eine Chance. Über 7.000 Plätze seien nicht besetzt. Aber in der Summe kämen mehrheitlich keine fertigen Fachkräfte, sondern Menschen ohne vergleichbare Fachausbildung. Es werde eine ganze Zeit dauern, bis diese Menschen Arbeit finden. Die Integrationsdauer bezifferte Dulger mit drei bis fünf Jahren. In der Zeitarbeit sieht der Verbandschef eine Chance für Flüchtlinge, in den Arbeitsmarkt zu kommen. Statt Zeitarbeit noch weiter einzuschränken, solle die Regierung in Berlin den Mut haben, ihren Koalitionsvertrag nachzubessern. Zeitarbeit und Werksverträge dürften nicht weiter reglementiert werden. In Zeiten von außenpolitischen Krisen und großen gesellschaftspolitischen Herausforderungen warb Dulger um kluge, richtige Weichenstellungen für die Zukunft. Vor rund 100 Gästen des Managerkreises Rhein-Main schloss er seinen Vortrag mit einem Zitat von Adolf Kolping: „Die Zukunft gehört den Mutigen.“

# Fröhlichkeit, Lächeln und Freundlichkeit

Der Managerkreis NRW lud zum ersten Business-Lunch für Frauen im Jahr 2016 ein. Gastgeberin war die IHK zu Köln. Die Veranstaltung am 15. Februar drehte sich um die Frage: Wie mache ich aus meinem Mitarbeiterteam ein High-Performance Team?

## Managerkreis Nordrhein-Westfalen

Den Input zur Veranstaltung lieferte Bettina Horster. Sie ist Co-Gründerin der Vivai Software AG, leitet dort den Bereich Business Consulting und ist zudem für das Ressort Industrie 4.0 zuständig. Die erfolgreiche IT-Unternehmerin setzt nicht nur auf informationstechnische Innovationen, sondern engagiert sich auch dafür, junge Frauen für MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) zu begeistern. Sie forscht über die Kommunikation von Mensch und Maschine und zwischen Maschinen.

Bettina Horster schilderte die Voraussetzungen, um Mitarbeiter\_innen zu Höchstleistungen zu motivieren und beschrieb die Arbeitsbedingungen in ihrer Firma.

VIVAI möchte erreichen, dass die Kunden mehr als zu-

frieden sind. Dafür braucht das Unternehmen zufriedene Mitarbeiter\_innen! Deshalb setzt man bei VIVAI auf Fröhlichkeit, Lächeln und Freundlichkeit als Symbole einer positiven Grundstimmung. Als KMU im IT-Sektor unternimmt die VIVAI Software AG große Anstrengungen, um IT-Expert\_innen im „War of Talents“ auf sich aufmerksam zu machen und langfristig an sich zu binden. Vertrauen und Wertschätzung der Mitarbeiter\_innen werden dabei ganz groß geschrieben.

In der anschließenden Diskussion ging es insbesondere darum, wie diese erfolgreichen Modelle auf andere Unternehmen übertragen werden können und was dies für die Führungskultur im Betrieb bedeutet.

# Keine Patentlösung für Digitalisierung

Der wirtschaftspolitische Sprecher der SPD-Landtagsfraktion Frank Sundermann gab den Mitgliedern des Managerkreises NRW einen Einblick in die aktuelle Lage im Land und einen Ausblick auf die Aktivitäten der Landesregierung. Im Fokus standen die Themen Industrie, Energie und Digitalisierung.

## Managerkreis Nordrhein-Westfalen

Zum Einstieg der Veranstaltung am 18. Februar 2016 präsentierte Frank Sundermann die Herausforderungen, die die Wirtschaftspolitik seiner Meinung zu meistern habe. Nordrhein-Westfalen sei dafür gut aufgestellt. „Das liegt auch an unseren vielen und guten Universitäten sowie an den innovativen Start-Ups, die sich in unserem Land gründen“, sagte er und ergänzte: „Ich wünsche mir nur etwas mehr Mut bei Investoren. Die Frage, wie wir Start-Ups und Unternehmen zusammenbringen, ist noch nicht ausreichend beantwortet. Damit der Wissenstransfer hinein in Unternehmen funktioniert, könnten die Unternehmen noch mehr unterstützen.“



► Frank Sundermann, Christoph Dänzer-Vanotti

NRW besitze eine ausgeprägte Forschungslandschaft, die bei den vielen Veränderungen, die derzeit in hoher Geschwindigkeit stattfinden, große Bedeutung habe. „Eben diese große Geschwindigkeit, die vor allem durch die schnell stattfindende Digitalisierung erzeugt wird, ist aktuell unsere große Herausforderung“, fasste Sundermann zusammen.

Martin Schmuck, Mitglied im Vorstand des Managerkreises NRW, hakte in Sachen Vernetzung zwischen Start-Ups und Wirtschaft nach: Was passiert auf Ebene der Landesregierung, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen? „Wir haben verschiedene Programme zur Förderung aufgelegt. Mit Start-Up-Centern, Mittelstandszentren und der NRW-Bank werden Versuche unternommen, die Bedin-

gungen für Start-Ups zu entbürokratisieren“, sagte der SPD-Politiker.

Damit die Digitalisierung und die flächendeckende Versorgung mit schnellem Internet gelingen kann, müsse die Politik die Rahmenbedingungen schaffen und unterstützen, lautete die Forderung aus dem Managerkreis. Kommunalbeauftragte für das Thema Digitalisierung seien ein erster wichtiger Schritt. „Aber auch hier zeigt die Erfahrung: Die Digitalisierung ist regional sehr unterschiedlich weit fortgeschritten und auch unterschiedlich erfolgreich“, machte Sundermann deutlich. Es gebe bisher keine Patentlösung, um die Digitalisierung gerade auch in Industriegebieten und im ländlichen Raum zu beschleunigen.

## Dreiklang aus Arbeit, Wohnen und Sprache

**Mehr als 6.300 Flüchtlinge kamen bisher nach Duisburg. Damit deren Integration gelingt, ist es von elementarer Bedeutung, sie schnell in Gesellschaft und Arbeitsmarkt einzubinden. Nur so können die in der Zuwanderung steckenden Chancen genutzt werden. In Duisburg setzt man dabei auf die Zusammenarbeit mit der lokalen Wirtschaft.**

### Managerkreis Nordrhein-Westfalen

Der Managerkreis NRW hatte am 18. Februar 2016 in das Duisburger Bildungszentrum von ThyssenKrupp eingeladen, um über das Thema „Flüchtlinge – Chancen für die Wirtschaft“ zu diskutieren. Für das Podium konnten Duisburgs Oberbürgermeister Sören Link und der Personalvorstand der thyssenkrupp Steel AG Thomas Schlenz gewonnen werden. Moderiert wurde die Veranstaltung von der Unternehmerin Beate Kummer. „Was kann die Wirtschaft tun, um die Flüchtlinge, die aktuell nach Deutschland kommen, erfolgreich zu integrieren?“, fragte Kummer zum Auftakt der Diskussion.

„Wir stellen uns aktuell einer Mammutaufgabe, die kaum noch zu bewältigen ist. Bis Ende 2016 rechnen wir mit 12.000 bis 12.500 Flüchtlingen, die wir in Duisburg betreuen sollen“, sagte Link. Ziel der Stadtverwaltung sei es, diese Menschen nicht in Containern, sondern möglichst schnell in Wohnungen unterbringen zu können. „Der Wohnort ist ein ganz wesentlicher Schritt, wenn wir über das Gelingen von Integration sprechen“, erläuterte der Oberbürgermeister. Bislang habe die Stadt Duisburg rund 700 Wohnungen angemietet, in denen 3000 Flüchtlinge untergebracht werden konnten. „Ich fordere entschieden, dass der Bund

die Kosten dafür übernehmen muss. Der Umgang mit der Flüchtlingssituation ist eine nationale Aufgabe, deren Lösung nicht aus den Kassen der Länder gezahlt werden sollte“, ergänzte Link.

Neben den Flüchtlingen, die derzeit beispielsweise aus Syrien und Eritrea nach Deutschland kämen, erlebe die Stadt Duisburg seit Jahren eine Zuwanderung aus den östlichen EU-Ländern Rumänien und Bulgarien, vor allem von Sinti und Roma. „Insgesamt sind aus dieser ethnischen Gruppe bislang rund 14.000 Menschen nach Duisburg gekommen und es kommen jeden Monat etwa 400 weitere an“, fasste Link zusammen. Doch dieses Thema sei für den Bund nicht präsent. „Es handelt sich schließlich um EU-Bürger, für die es keine finanzielle Unterstützung gibt“, sagte Link. Und das trotz der sozialen Problematik, die durch die Ansiedlung von jeweils etwa 5.000 Osteuropäer\_innen in den Stadtteilen Marxloh und Hochfeld entstanden sei. „Wir haben in Duisburg eine tolerante Gesellschaft. Ich hoffe, dass das auch bei weiterhin steigendem Zuzug so bleibt“, sagte der Oberbürgermeister.

Welche Chancen die bislang nach Duisburg gekommenen Flüchtlinge und Zugezogenen für die lokale Wirtschaft

bieten, konnte im Rahmen der Diskussion nicht abschließend geklärt werden. Sicher sei jedoch, dass der Eindruck, es kämen hauptsächlich hochqualifizierte Flüchtlinge nach Deutschland, nicht stimme: „Das können wir aus unserer Erfahrung bisher so nicht bestätigen“, sagte Thomas Schlenz. „Erschwerend kommt hinzu, dass von den Osteuropäern, die bisher zu uns gekommen sind, 90 Prozent nicht einmal einen Schulabschluss haben“, ergänzte Sören Link. Es bedürfe eines gewissen Qualifikationsniveaus, um Zugewanderte und Flüchtlinge schnell in Arbeit zu bringen. ThyssenKrupp Europe wolle mit 230 zusätzlichen Praktikumsplätzen und 152 zusätzlichen Ausbildungsplätzen dazu beitragen, dass die Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt gelingt. „Damit Integration erfolgreich sein kann, müssen rechtliche Hürden und Sprachbarrieren bewältigt werden“, erläuterte Schlenz. Für ein Unternehmen wie ThyssenKrupp sei wichtig, dass der Aufenthaltsstatus potenzieller neuer Arbeitnehmer\_innen abschließend geklärt sei, um nachhaltig in ihre Ausbildung investieren zu können. „Das ist eine der Grundvoraussetzungen, um in unsere Belegschaft aufgenommen werden zu können“, machte er deutlich.

Zu gelungener Integration bedürfe es eines Dreiklangs aus Arbeit, Wohnen und Sprache. In Duisburg sei daher ein aktives Netzwerk zwischen Verwaltung und Unternehmen entstanden, das Flüchtlinge vom Praktikum bis hin zur Festanstellung begleiten soll. Bisher beteiligen sich 45 Unternehmen. Bei der Vermittlung von qualifizierten Flüchtlingen unterstützt in Duisburg der so genannte „Integration Point“. Der soll helfen, damit auch der Kontakt zwischen Flüchtlingen und Handwerksbetrieben oder mittelständischen Unternehmen gelingt. „Die bürokratischen Hürden sind gar nicht so schlimm, wie es oft wirkt. Viele kleinere Unternehmen sollten sie einfach angehen, um dann festzustellen, dass alles halb so wild ist“, äußerte sich Schlenz überzeugt. Er stelle einen pragmatischen Umgang der Behörden mit der aktuellen Situation fest. Für das Unternehmen ThyssenKrupp formulierte Schlenz: „Wir wollen helfen. Allerdings haben wir nicht plötzlich einen höheren Personalbedarf als noch vor einigen Monaten. Auf die Ausschreibung der 300 Ausbildungsstellen, die wir jährlich regulär anbieten, bekommen wir rund 5.000 Bewerbungen“, sagte der Arbeitsdirektor.

Auf die Frage des Sprechers des Managerkreises NRW Christoph Dänzer-Vanotti, ob mit der für Ende 2016 erwarteten Zahl von 12.000 Flüchtlingen eine Obergrenze für die Ruhrgebietsstadt erreicht sei, entgegnete Link: „Seit Gründung dieser Stadt haben wir mit Zuwanderung zu tun und begleiten sie. Sehen Sie sich das Beispiel des

Stadtteils Marxloh an“, forderte der Oberbürgermeister. Dort sei es durch aktives Stadtteilmanagement beispielsweise gelungen, eine weit über die Stadtgrenzen hinaus bekannte „Brautmodenmeile“ zu etablieren. „Das ist für den Stadtteil ein wahres Wirtschaftswunder“, unterstrich Link die Bedeutung dieser Entwicklung.

Mit 494.000 Einwohnern und einer Arbeitslosenquote von 13,5 Prozent sei Integration nicht ausgeschlossen. „Alles geht, aber das Zeitproblem ist akut“, sagte Link. Dass die Belegschaft von ThyssenKrupp der Integration gegenüber ebenfalls aufgeschlossen sei, machte Schlenz deutlich: „Auch wir haben als Unternehmen über 60 Jahre Integrationserfahrung, angefangen mit der Anwerbung von Gastarbeitern nach dem Zweiten Weltkrieg“, erklärte er und äußerte sich zuversichtlich, dass auch die Integration derer gelinge, die aktuell nach Deutschland kämen.



► Beate Kummer, Thomas Schlenz





## Integration durch Arbeit

Die teilweise chaotischen Bilder der Flüchtlingsströme vom vergangenen Sommer haben viele Fragen aufgeworfen. Wie kann der Staat es schaffen, all die Menschen zu integrieren? Welchen neuen Herausforderungen muss sich die Bevölkerung stellen? Wie können Unternehmen und Bewerber\_innen erfolgreiche Einstiege wahrscheinlicher machen? Diese und andere Fragen standen im Fokus des Hintergrundgesprächs mit Annette Karl, wirtschaftspolitische Sprecherin der SPD-Fraktion im bayerischen Landtag, das der Managerkreis am 3. März 2016 in München führte.

An den Anfang ihres Impulsreferates stellte Annette Karl die Fakten. Nach Bayern kamen nach offiziellen Angaben im vergangenen Jahr 159.759 Flüchtlinge. Sie verwies aber auch auf die Schwierigkeiten, konkrete Zahlen zu benennen, denn oft sind die Dunkelziffern hoch. Auch bei den Angaben zum Bildungsstand sind die Statistiken widersprüchlich: Bei den bereits anerkannten Flüchtlingen besuchten ca. 70 Prozent zwischen fünf und 14 Jahre lang eine Schule. Rund 13 Prozent der befragten anerkannten Asylbewerber\_innen sind als „Nichtqualifiziert“ einzustufen - betrachtet man Schul- und formale Berufsausbildung -, knapp zehn Prozent gelten als „Höherqualifiziert“. Frauen sind durch alle Herkunftsgruppen hindurch häufiger von geringerer oder fehlender Bildung betroffen. Hier sollte man nichts schönfärben, so die Politike-

rin. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass es schwer ist, die verschiedenen Schulsysteme in den Herkunftsländern mit dem deutschen System zu vergleichen. Aber Bildung sagt nicht direkt etwas aus über die Arbeitsqualifikation. Viele Flüchtlinge sind, auch ohne entsprechenden Bildungsabschluss, in ihrer Heimat einer Tätigkeit nachgegangen, bevor sie geflohen sind.

Zu den konkreten Grundlagen für die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt in Bayern verwies Annette Karl auf die verschiedenen Regelungen und Initiativen, die dafür ergriffen wurden. So wurde z.B. die Berufsschulpflicht bis zum 21. Lebensjahr (in Ausnahmefällen bis zum 25. Lebensjahr) verlängert. Voraussetzung ist, dass man bisher keinen in Deutschland anerkannten Abschluss hat oder bisher keine Möglichkeit

hatte, einen Schulabschluss in Deutschland zu erwerben. Dies ist von Vorteil, wenn man das durchschnittlich niedrige Alter der Flüchtlinge betrachtet. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Abschlüsse zu erwerben. Bayern hat die Fördermittel für Deutschkurse von 3,75 Mio. Euro in 2015 auf 16,67 Mio. Euro in diesem Jahr erhöht. Für das Modellprojekt „Deutsch lernen und Erstorientierung für Asylbewerber“ sind 6 Millionen Euro eingeplant. Aktuell liegt ein Entwurf für ein Integrationsgesetz vor. Dieses sieht u. a. vor, Menschen in den ersten sechs Jahren nach ihrer Einreise beim Erlernen der deutschen Sprache zu unterstützen. Außerdem soll eine vermehrte Sprachförderung in Vor- und Grundschulalter erfolgen.

Es gibt in Bayern zahlreiche private Initiativen und Projekte von NGOs zur Unterstützung von Flüchtlingen, die zum Teil staatlich gefördert werden. Auch die Wirtschaftsverbände sind aktiv. Es gibt das Projekt „Integration durch Arbeit“, eine Zusammenarbeit der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit, des Bayerischen Sozialministeriums und des Verbandes der Bayerischen Wirtschaft VBW. Der VBW, der Bayerische Handwerkstag (BHT) und auch der bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) haben sich zum Ziel gesetzt, zusammen mit anderen Wirtschaftsorganisationen beispielsweise 20.000 Flüchtlingen bis Ende 2016 einen Praktikums-, Ausbildungs-, oder Arbeitsplatz anzubieten. Es gibt das ostbayerische Netzwerk „Flüchtlinge in Beruf und Ausbildung“ (FiBA), die Initiative „Wir-zusammen“, bei der 36 namhafte Unternehmen ihren Beitrag zur Integration leisten wollen.

Ob alle die Maßnahmen ausreichen werden, um die aktuellen wie die zukünftigen Migrationsströme aufnehmen und integrieren zu können, war dann Gegenstand der folgenden sehr regen Diskussion. Trotz der vielen Initiativen bleibt viel zu viel in bürokratischen Hemmnissen stecken. Das oft reklamierte Verwaltungs- oder gar Staatsversagen ist wiederum eine Folge der jahrzehntelangen Sparzyklen und dem Stellenabbau in den Verwaltungen zuzuschreiben. Es muss noch sehr viel getan werden, um Entwicklungspotenziale zu fördern: Dazu zählen schnellere und unbürokratischere Abläufe im Asylverfahren, Angebote für ein zügiges und sicheres Erlernen der deutschen Sprache sowie des nötigen Fachvokabulars für die Arbeit oder offizielle Ansprechpartner für Flüchtlinge und Arbeitgeber. Wichtig für die Wirtschaft sei Planungssicherheit: Eine Abschiebung während und nach der Ausbildungszeit ist nicht sinnvoll.

Und natürlich müssen wir bei den Bürger\_innen um Verständnis und Bereitschaft werben, den Menschen, die aus wirklicher Not zu uns kommen, zu helfen. Dazu gehört auch, dass die Politik – und da ist insbesondere die Sozialdemokratie gefordert – nicht vernachlässigt, wie sehr sich viele Menschen bei uns stark verunsichert fühlen, Angst haben vor dem sozialen Abstieg, besorgt sind über die immer größer werdende Kluft zwischen den breiter werdenden Schichten, die von Armut betroffen sind, und den wenigen, immer reicher werdenden Eliten. Diese Sorge der Menschen hat an sich nichts mit der Flüchtlingsfrage zu tun, kristallisiert aber die Unzufriedenheit. Die Gerechtigkeitsfrage ist die zentrale Herausforderung.

## Labor unter der Brücke

**Umgeben von Spreewasser, Schienen und Straßen befindet sich in den Katakomben der Berliner Jannowitzbrücke die „mindbox“, der Co-Working Space der Deutschen Bahn. Die Mitglieder des Managerkreises Berlin-Brandenburg haben sich dort am 7. März 2016 einmal umgeschaut.**

### Managerkreis Berlin-Brandenburg

Auf 700 Quadratmetern tummeln sich kreative Menschen und Macher (Startups), um digitale Ideen zu entwickeln, mit deren Hilfe Infrastruktur und Dienstleistungen der DB schneller, flexibler, pünktlicher, informativer und zuverlässiger werden. Diese Innovationen werden auf ihre Eignung zur Umsetzung durch die Deutsche Bahn geprüft. Gleichzeitig können sich Mitarbeiter\_innen aus verschiedenen Geschäftsfeldern der Deutschen Bahn interdisziplinär und unkonventionell mit den beteiligten Startups austauschen.

In der mindbox können die Startups ihre Produkt- oder Geschäftsideen für die Bahn-Infrastruktur ausprobieren und

sie drei Monate weiterentwickeln. Ihnen werden dazu die Daten der DB zur Verfügung gestellt. Die ausgewählten Jungunternehmen erhalten in der mindbox Büroarbeitsplätze sowie eine finanzielle Förderung in Höhe von jeweils 25.000 Euro. Der Bahnkonzern verspricht sich durch diese Art der externen Unterstützung einen enormen Schub für sein Innovationspotenzial. Innerhalb des Konzerns haben es neue Ideen auf Grund der bestehenden Entscheidungsstrukturen oftmals schwer, erläuterte der verantwortliche Projektleiter Onno Szillis.

Die Mitglieder des Managerkreises konnten bei ihrem Besuch

in der mindbox zwei Projekte näher kennen lernen. Hier dreht sich alles um das Thema Infrastruktur 4.0. Zum einen wurde NATURTRIP präsentiert: ein Ausflugsplaner für Menschen, die ihr Ziel noch gar nicht kennen. Der Geschäftsführer des Startups Hermann Weiß erklärte, dass diese Anwendung für Großstädter gedacht ist, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln ihre Stadt und das Umland möglichst umweltfreundlich erkunden möchten. Man kann beispielsweise den Wunsch „Biergarten am See, maximal eine Stunde Fahrweg von meinem Standort entfernt“ eingeben und erhält passende und einladend aufbereitete Ausflugstipps inklusive Anfahrtsbeschreibung. Neugierig? Eine Betaversion ist bereits online unter [www.naturtrip.org/#/](http://www.naturtrip.org/#/)

Zum anderen trafen die Gäste des Managerkreises die Gründer von SIUT Vincent Genz und Benjamin Westerheide. Das studentische Startup produziert im Labor der Technischen Universität präzise Betonfertigteile in unterschiedlichen Formen. Auf der glatten Oberfläche der wasserunempfindlichen robusten Platten leuchten unzählige Lichtpunkte. Im Innern der nahezu porenfreien Betonfertigteile sind Lichtleiterfasern (Glasfasern) verteilt. An der Stelle, wo die Fasern gebündelt sind, wird durch eine handelsübliche Leuchtdiode (LED) in

das Faserbündel hineingestrahlt. Die Glasfasern leiten die LED-Lichtimpulse an die Betonoberfläche. Dort strahlen die Lichtpunkte aus dem Beton heraus. Dieser „Lichtfaserbeton“ ist inzwischen zum Patent angemeldet. Mit diesen Betonplatten lässt sich die Gestaltung „intelligenter Bahnsteigkanten“ denken. Leuchtbeton könnte auch Treppenstufen sicherer beleuchten und als Leitsystem für Fußgänger\_innen auf Bahnsteigen wichtige Hinweise geben oder als Wegleitung dienen. Auch im Architekturbereich sind viele sinnvolle und gestalterische Anwendungen möglich.

**Mehr zum „Labor unter der Brücke“ gibt es hier: <https://www.mindboxberlin.com>**



## Perspektiven für mehr Investitionen in Deutschland

**Das Steering-Komitee des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung empfing am 26. November 2015 den Niedersächsischen Ministerpräsident Stephan Weil zu einem Hintergrundgespräch.**

Die Teilnehmenden diskutierten mit ihm über aktuelle und langfristige Entwicklungen in Deutschland und formulierten politische Optionen. Die Diskussion identifizierte zentrale Megatrends, denen sich die Politik in Deutschland stellen muss. Der demografische Wandel mit dem resultierenden Fachkräftebedarf und die Folgen des globalen Wettbewerbs gehörten hier ebenso dazu wie auch die als „Kulturrevolution“ umschriebenen Prozesse als Folge der zunehmenden Digitalisierung. Hieraus resultieren die Hauptaufgaben der Politik: Dem Fachkräftebedarf muss begegnet und Innovationen müssen gefördert werden.

Im Gespräch wurden unterschiedliche politische Optionen kontrovers diskutiert. Verschiedene staatliche Anreizmodelle zur Förderung unternehmerischer Investitionen in Forschung und Entwicklung standen dabei ebenso im Fokus wie auch der Ausbau der Technologieberatung und die Optimierung des Technologietransfers. Insgesamt müsse alles getan werden, eine Innovationskultur in Deutschland zu fördern. Einen besonderen Raum nahm der Umgang mit der aktuellen

Flüchtlingssituation ein. Die zugewanderten Menschen stellen ein unschätzbbares Potenzial für den Standort dar. Um dieses zu nutzen und für Geflüchtete wie auch für die aufnehmenden Regionen einen Mehrwert zu schaffen, müssen Politik und Gesellschaft jedoch entschlossen handeln und nicht vor den damit verbundenen nötigen Investitionen zurückschrecken.

► Stephan Weil



# „Sachsen ist Energie- und auch Industrieland.“

Der Managerkreis Mitteldeutschland stellte auf einer Veranstaltung am 9. März 2016 ein Impulspapier zur Energiewende in Mitteldeutschland vor. Mit dabei waren die beiden Minister Jens Bullerjahn und Martin Dulig.

## Managerkreis Mitteldeutschland

„Jeder Akteur hat seine Brille - setzt sie bitte ab und erkennt Zusammenhänge!“, so könnte man die methodische Handlungsaufforderung von Martin Dulig, Vorsitzender der SPD Sachsen und Sachsens Minister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr sowie stellvertretender Ministerpräsident des Freistaats auf der Leipziger Veranstaltung auf den Punkt bringen. Auf dem Podium diskutierte er mit Jens Bullerjahn, dem stellvertretenden Ministerpräsidenten und Finanzminister von Sachsen-Anhalt, über die Energiewende und die daraus resultierenden Herausforderungen für ihre beiden Bundesländer.

Die volkswirtschaftlichen, politischen, technischen und ökologischen Aspekte der Energiewende haben auch regionale und lokale Gesichtspunkte und Auswirkungen. Mit einigen davon hat sich der Managerkreis Mitteldeutschland in einer Reihe von Fachgesprächen befasst. Im Ergebnis ist ein Impulspapier entstanden, das die Autoren Axel Dyck, Uwe Hitschfeld und Holger Tschense zu Beginn der Veranstaltung vorstellten. Das Papier reflektiert die große Komplexität und Problemstellungen im Energiebereich - speziell in Mitteldeutschland. Beleuchtet werden zum

Beispiel besonders Aspekte der zukünftigen Rolle der Stadtwerke und Kommunen innerhalb der tiefgreifenden Umgestaltungen durch die Energiewende.

Zentrale Fragen dabei lauten exemplarisch: Womit wollen die Stadtwerke in Zukunft Geld verdienen? Welche Kooperationen können unter diesen Aspekten sinnvoll sein? Können Modelle für Speicherung von Energie, sich ergebende Chancen durch Elektromobilität oder gemeinsame Investitionen neue wirtschaftliche Betätigungsfelder sein? Wie wirkt sich auch der Eintritt neuer Akteure (z. B. Erzeugergemeinschaften, Google usw.) in diesen Markt aus? Welche Rahmenbedingungen sollte die Politik schaffen, um regionale Antworten finden zu können? Wie viel Planwirtschaft verträgt die Energiewirtschaft?

In der Diskussion führte Martin Duhlig aus, dass bei aller Unterschiedlichkeit der verschiedenen Perspektiven stets die Einheit aus Anforderungen der Versorgungssicherheit, der Wirtschaftlichkeit und der Umweltverträglichkeit beachtet sein müssen: „Gerade für Sachsen. Wir sind Energieland und auch Industrieland!“ Jens Bullerjahn erinnerte daran, dass in seinem Bundesland durch den Wegfall des Kupfer-



bergbaus 40.000 Arbeitsplätze vernichtet wurden. „Die Luft ist jetzt gut - aber die Leute sind weg. Mit Tourismus werden wir nicht glücklich.“ Daher lehne Sachsen-Anhalt auch den geforderten Kohleausstieg bis 2030 ab. Vielmehr seien die vielen Unklarheiten im Energiebereich zu beseitigen und den Marktteilnehmern insgesamt verlässliche Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

► Martin Dulig



Auch weitere Fragen bedürfen der Klärung: Wie verteile ich Energie dorthin, wo sie gebraucht wird? Können wir die erzeugte Energie überhaupt sinnvoll verwenden? Wurde in der Vergangenheit zu viel privatisiert, was uns jetzt wieder auf die Füße fällt? Und anderes mehr. Den Stadtwerken kam daher in der Diskussion eine ganz besondere Rolle in der Energiepolitik zu.

Letztlich hat es sich deutlich gezeigt, welche große Dynamik im Energiesektor aktuell gegeben ist und auch welche Weichenstellungen mit selbstbewusster Landespolitik gemeinsam mit den Akteuren der Energiewirtschaft und auch den anderen regionalen Playern vollzogen werden müssen, um sich am Energiestandort Mitteldeutschland in einem neuen Energieumfeld - auch gegen internationale Konzerne - behaupten zu können. Das Impulspapier von Dyck, Hitschfeld und Tschense leistet dazu wichtige Überlegungen.

Zum Impulspapier **„Energiewende in Mitteldeutschland – Wirtschafts- und strukturpolitische Implikationen“**

gelangen Sie hier:

<http://www.fes.de/cgi-bin/gbv.cgi?id=12327&ty=pdf>

## Mehr Pragmatismus statt Dogmatismus

**Die aktuelle Zuwanderung stellt Deutschland vor enorme gesellschaftspolitische Herausforderungen. Angesichts des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und offener Ausbildungsplätze liegt darin auch eine große Chance. Bei ausreichender Investition in Bildung und Ausbildung der Zuwander\_innen ließe sich in Zukunft der Arbeitskräftebedarf decken. Die Sozialkassen müssten nicht über Gebühr belastet werden.**

### Managerkreis Rhein-Main

Wie realistisch sind die Chancen, dass die Integration in den deutschen Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft gelingt? Welche Strukturen müssen dafür geschaffen werden? Welche sozialen und finanziellen Voraussetzungen sind nötig? Darüber diskutierte der Managerkreis Rhein-Main am 10. März 2016 mit dem erfahrenen Arbeitsmarktexperten Heinrich Alt. Er war bis Juni 2015 Vorstandsmitglied der Bundesanstalt für Arbeit. „Vor einem Jahr war Deutschland vom Schicksal begünstigt. Wirtschaftlich war das Land Marktführer in Europa. Die Kanzlerin wurde ‚person of the year‘ genannt. Jetzt gilt es, eine Millionen Menschen zu integrieren. Die Parteienlandschaft hat sich verändert und die AfD profitiert wie keine andere Partei von den derzeitigen

Herausforderungen“, so leitete Florian Gerster, Vorsitzender des Managerkreises Rhein-Main, in den Abend ein. Zunächst beschäftigte sich Heinrich Alt mit der Stimmungslage in der Republik. „Deutschland kann Integration“, betonte er und spannte den Bogen vom Vormarsch der Türken bis Wien über die polnischen Einwander\_innen im Ruhrgebiet bis zu den Spätaussiedler\_innen aus der ehemaligen Sowjetunion in den 90er Jahren. Gleichzeitig hob er das Besondere der aktuellen Fluchtbewegung hervor: neue, blitzschnelle Kommunikationsformen, Kontrollverlust durch offene Grenzen und Menschen aus einem völlig anderen Kulturkreis. Der versierte Arbeitsvermittler benannte zwei Bereiche, die für eine gelingende Integration nötig sind: zum einen die

„Hardware“ wie Arbeit, Wohnung und öffentliche Verwaltung“ und zum anderen die „Software“ wie die Seelenlage der Deutschen und deren Aufnahmebereitschaft. Die Botschaft der Kanzlerin an die Flüchtlinge aus Ungarn im September 2015 hält er aus mehreren Gründen für problematisch. Sie sei mit Europa nicht abgestimmt gewesen und habe andere Länder moralisch ins Abseits gedrängt. Anschließend lenkte Alt den Blick auf den Stand der Asylverfahren. Beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge gebe es einen Rückstau von 800.000 Anträgen. Darüber hinaus seien weitere 440.000 Asylanträge in Deutschland gestellt worden. Wenn das Bundesamt mit Hochdruck und verstärkter Manpower arbeite, könnten 1,2 Millionen Entscheidungen getroffen werden. Große Probleme sieht Alt bei den Integrationskursen. Die Lehrkräfte seien mit ihrem Verdienst nah dran am Hartz IV-Einkommen. Qualität und Erfolg der Kurse hält er für fraglich.

„Deutschland braucht zweifelsohne Zuwanderung“, formulierte der Arbeitsmarktexperte aus Überzeugung. Laut Demografie werden wir in naher Zukunft fünf Millionen Menschen weniger in Deutschland sein. Schon jetzt werde jedes fünfte neu gegründete Unternehmen von einem Chef mit Migrationshintergrund geführt. Hinzu komme, dass für die demografische Lücke rund 3,5 Millionen Menschen in der Pflege benötigt würden. Alt stellte fest, dass es bei der Integration nicht nur um menschliches Kapital ginge, sondern auch um Menschen, die unter einem erheblichen Leidensdruck stünden. Es dürfe nicht übersehen werden, dass 80 Prozent der Flüchtlinge formal nicht qualifiziert seien. Wenn alles gut läuft, könnten innerhalb eines Jahres zehn Prozent der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert werden. Für die nächsten 10 bis 15 Jahre prognostizierte Alt eine Erfolgsquote von 70 Prozent. Für den ehemaligen Arbeitsvermittler ist die Integration ein Gemeinschaftsprojekt der gesamten Gesellschaft. Außerdem müsse die Frage erlaubt sein, wer die Veranstaltung bezahle. Bis 2020 rechnet er mit Kosten von rund 50 Milliarden Euro. Zum Gelingen der Integration trügen neben Sprachkenntnissen auch schnellere Asylverfahren bei, ebenso das frühzeitige Erkennen von Talenten. Er warb für die enge Zusammenarbeit von Unternehmen, eine Gründungsförderung und die Anerkennung von Qualifikationen. Auch in der Zeitarbeit sieht Alt eine Chance für geringfügig qualifizierte Flüchtlinge. Bei all dem sei nicht zu unterschätzen, dass zunächst die kulturellen Grundlagen für die Zusammenarbeit gelegt werden müssten. «Wir müssen uns Zeit lassen mit den Menschen, die zu uns kommen», formulierte Alt aus eigener Erfahrung. Einst habe er persönlich dafür gesorgt, dass ein Zuwanderer aus Kasachstan einen Job in einer Autowerk-



► Heinrich Alt

statt fand. Es habe gedauert, bis der Mann verstanden habe, dass Motoren in Deutschland nicht repariert, sondern ausgebaut würden. Bei allen Bemühungen der Unternehmen dürfe die Schwere der Aufgabe nicht unterschätzt werden. Zum Schluss ermutigte Heinrich Alt dazu, dass die SPD eine offene Debatte über die Flüchtlingspolitik zulasse. Das Wählerpotenzial der Sozialdemokraten sei von den neuen Herausforderungen viel stärker betroffen als das anderer Parteien. Es dürfe keinen Verteilungskampf um billigen Wohnraum und Arbeitsplätze geben. Die Gefahr, dass Europa den Rechten überlassen wird, ist ungleich größer, als dass den Sozialdemokraten ein neues Hoch beschert wird, attestierte Alt. Zugleich warf er zwei Fragen auf, die die SPD dringend beantworten müsse: Erstens: «Wer vertritt das untere Drittel unserer Gesellschaft?» Und zweitens: «Wer kümmert sich um die schwachen Flüchtlinge, die keine Chance haben nach Deutschland zu kommen?» Von den Sozialdemokraten erwartet Alt Ideen und Leitplanken, wie die Einwanderungsgesellschaft in Zukunft belastbar funktioniert.

Selten stieß eine Veranstaltung des Managerkreises Rhein-Main auf so starkes Interesse wie die gesellschaftspolitisch aktuelle Diskussion über die Integration von Zuwander\_innen in den deutschen Arbeitsmarkt. Heinrich Alts Plädoyer an Gesellschaft und Politik auch über den Abend hinaus lautete: mehr Pragmatismus statt Dogmatismus.



## „Integration bleibt die Herausforderung.“

Über eine Million Flüchtlinge sind im vergangenen Jahr in Deutschland registriert worden. Nicht alle werden bleiben (wollen). Um Prozesse, Verfahren, Integrationskosten, den Rechtsrahmen etc. einschätzen, anpassen und strategisch gestalten zu können, ist es notwendig, die strukturelle Zusammensetzung der nach Deutschland kommenden Menschen zu analysieren. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge weiß jedoch zu wenig über sie.

Die Arbeitsgruppe Migration und Integration des Managerkreises diskutierte am 25. Februar 2016 mit Herbert Brücker vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) über die Herausforderungen der Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt. Bei der Fluchtmigration im gegenwärtigen Umfang erwartet Brücker nur geringe gesamtwirtschaftliche Effekte. Allein volkswirtschaftlich betrachtet sieht er daher keine Notwendigkeit zur Begrenzung der Zuwanderung. Neben den politischen Herausforderungen bestehen hingegen erhebliche Kapazitätsengpässe – so in der öffentlichen Verwaltung, bei der Unterbringung und bei Integrationsmaßnahmen. Diese durch die Leistungsfähigkeit der Institutionen definierten Aufnahmegrenzen hängen jedoch stark von ohnehin sinnvollen, nun aber dringend nötigen Investitionen ab.

In der öffentlichen Debatte werden häufig unrealistische Zahlen für die nach Deutschland kommenden Personen genannt. Diese beruhen, so der Migrationsforscher, zumeist auf der Ersterfassung im Computersystem EASY. Über das EASY-System erfolgt die Erstverteilung der Flüchtlinge auf die Bundesländer. Aus den Zahlen geht aber nicht hervor, wie viele Menschen, die nach Deutschland eingereist sind, nicht erfasst oder mehrfach registriert wurden. Deswegen sind sie ungenau und deutlich höher als die zu erwartende Nettozuwanderung. Brücker sprach hier vom „EASY-Gap“. Insgesamt könne die Nettozuwanderung auf rund 800.000 Flüchtlinge geschätzt werden. Da nur Geflüchtete, die als Asylberechtigte oder Flüchtlinge nach der Genfer Flüchtlingskonvention anerkannt wurden, eine realistische Chance auf Integration in den regulären Arbeitsmarkt

haben, hängt die Ausweitung des Arbeitsangebots wesentlich von vier Faktoren ab: dem Nettozuzug von Flüchtlingen, der Registrierung von Asylanträgen, der Zahl der Entscheidungen über die Asylanträge und schließlich von den Anerkennungsquoten.

Neben der reinen Quantität ist für die Frage der Arbeitsmarktintegration jedoch wichtiger, welche Qualifikation die Menschen mitbringen, welche Bildungsabschlüsse sie haben und wie sie sich demografisch zusammensetzen. Migrant\_innen, so Brücker, sind in vielfacher Hinsicht kein Abbild des Bevölkerungsdurchschnitts der Herkunftsländer. Unter der Migrationsbevölkerung der OECD ist der Anteil der Hochschulabsolvent\_innen viermal so hoch wie unter der Bevölkerung der Heimatländer. 70 Prozent der Flüchtlinge aus Kriegs- und Krisenländern sind Männer. 78 Prozent sind 35 Jahre und jünger, 21 Prozent unter 16 Jahre und 28 Prozent 16 bis 24 Jahre alt. Auch wenn der genaue Bildungsstatus häufig nur schwer zu erheben ist, dürfte er wahrscheinlich deutlich höher liegen als allgemein diskutiert und befürchtet wird. Bei der BAMF-Flüchtlingsbefragung im Jahr 2014 gaben 38 Prozent der Befragten an, über eine abgeschlossene Berufsausbildung zu verfügen. Probleme etwa bei der Vergleichbarkeit der Abschlüsse machen diese Zahlen jedoch wenig belastbar.

Stattdessen verwies Brücker auf Erfahrungen mit zurückliegenden Migrationsverläufen: Während im Zuzugsjahr nur acht Prozent der Zuwanderer erwerbstätig waren, waren es nach fünf Jahren 50, nach zehn Jahren 60 und nach 15 Jahren 70 Prozent. Das IAB schätzt daher, dass die Zahl der Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt 2016 um 70.000 bis 200.000, im Mittel um 130.000 steigen wird. Auf der anderen Seite wird auch die Zahl der Erwerbstätigen um 40.000 bis 130.000 steigen. Insgesamt steigt die Zahl der Arbeitslosen im mittleren Szenario des IAB damit nur gering, weil sie in den anderen Arbeitsmarktsegmenten weiter leicht sinkt. Die Arbeitslosenquote bleibt damit konstant oder sinkt.

Zu bedenken sei weiterhin, so Brücker, dass durch die Erhöhung der staatlichen Ausgaben um acht Milliarden Euro 2015 und 14 Milliarden Euro 2016 positive Beschäftigungseffekte in einer Größenordnung von mehreren zehntausend Personen zu erwarten sind. Langfristig seien auch die gesamtwirtschaftlichen Effekte für Löhne neutral. Aus den präsentierten Analysen zog der Migrationsexperte Schlussfolgerungen für die politische Strategiebildung. Zu seinen Empfehlungen gehört die schnellstmögliche Herstellung von Rechtssicherheit, vor allem für Auszubildende und das Angebot eines umfassenden Integrationsprogramms nach dem Grundsatz „Fördern und Fordern“. Ebenso sei es wich-

tig, die Selbstorganisationspotenziale zu nutzen, wonach Flüchtlinge systematisch in die Organisation der Einrichtung, Unterbringung und Verpflegung einzubeziehen sind. Auch die Einführung eines modular aufgebauten Sprachförderungs-Programms und die systematische Organisation der Integration in das reguläre Bildungs- und Ausbildungssystem hält Brücker für erforderlich. Zuletzt plädierte er für die Optimierung der Arbeitsvermittlung und die Förderung (und nicht Beschränkung) der Arbeitsmobilität.

Im anschließenden Austausch mit den Teilnehmenden wurden Thesen, Analysen und Schlussfolgerungen kontrovers diskutiert. Insbesondere wurde das Spannungsverhältnis zwischen realen Auswirkungen des Zuzugs und der – teilweise – innenpolitischen „Hysterie“ angesprochen. Dies werde zwar nicht kurzfristig aufzulösen sein, erfolgreiche und energische Integrationsanstrengungen können jedoch zu einer Entschärfung führen.

Es bleibe die nach wie vor ungelöste Frage, wie eine menschenwürdige Zuwanderung in Zukunft geregelt werden soll. Die Sozialdemokratie sollte aktiv ein eigenes Zuwanderungsgesetz in das Kabinett einbringen. Dadurch könnte ein Großteil des Flüchtlingszuzugs in geordnete, der gesamten Volkswirtschaft zugutekommende Bahnen gelenkt werden.

#### ► Herbert Brücker





# Publikationen des Managerkreises

Managerkreis impulse

## Energiewende in Mitteldeutschland – Wirtschafts- und strukturpolitische Implikationen

Axel Dyck, Uwe Hirschfeld, Holger Tschense

Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016.- 4 S.

ISBN: 978-3-95861-403-1

Die volkswirtschaftlichen, politischen, technischen und ökologischen Aspekte der Energiewende haben auch regionale und lokale Gesichtspunkte und Auswirkungen. Eine gute Abstimmung der energiepolitischen Aktivitäten zwischen den mitteldeutschen Bundesländern ist deshalb nicht nur im Hinblick auf die Durchsetzung gegenüber anderen Ländern, dem Bund und der EU erforderlich, sondern auch für die Formulierung und Umsetzung einer in sich konsistenten Energie- und Strukturpolitik im mitteldeutschen Wirtschaftsraum.

Der Managerkreis Mitteldeutschland hat sich in einer Reihe von Fachgesprächen mit den o. g. Gesichtspunkten befasst. Auf dieser Grundlage ist dieses Impulspapier entstanden:

Lesen Sie mehr: <http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/12327.pdf>



Managerkreis impulse

## Digitalisierung der Arbeit

Heinrich Tiemann

Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016.- 4 S.

ISBN: 978-3-95861-418-5

Die Digitalisierung verändert die Arbeit. Positiven Wirkungen und Chancen stehen Risiken gegenüber. Die Gestaltung der Digitalen Arbeit bietet den Sozialpartnern die Chance, die industriellen Beziehungen zu modernisieren und bestehende Lücken in der Regulierung der Arbeit gemeinsam zu schließen. Offensichtlich ist zudem, dass die Gestaltung der Arbeit durch bessere Personalarbeit unterstützt werden muss.

Lesen Sie mehr: <http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/12348.pdf>



Gerne senden wir Ihnen auch ein gedrucktes Exemplar. Bestellungen bitte an [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)

► **12.04.2016** Düsseldorf

**Infrastrukturfinanzierung in NRW**

Hintergrundgespräch mit Michael von der Mühlen, Staatssekretär im Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr NRW

► **13.04.2016** Barleben

**Fachkräftemangel und Immigration – Was ist zu tun?**

Veranstaltung mit Klemens Gutmann, Präsident der Arbeitgeberverbände in Sachsen-Anhalt; Kay Senius, Vorsitzender der Geschäftsführung der Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen der Bundesagentur für Arbeit

► **27.04.2016** Berlin

**Wählen Sie Ihre Route! Digitalisierung und die Mobilität der Zukunft**

Veranstaltung mit Sören Bartol, stellv. Vorsitzender des SPD-Bundestagsfraktion; Jürgen Fenske, Präsident Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V. (VDV); Peter Gerber, Vorstandsvorsitzender Lufthansa Cargo AG; Maxim Nohroudi, Gründer und CEO Door2Door GmbH; Dr. Alexander Dix, stellv. Vorsitzender der Europäische Akademie für Informationsfreiheit und Datenschutz (EAID)

► **28.04.2016** Osnabrück

**Niedersachsen und die Flüchtlingssituation – Chancen und Perspektiven für die Wirtschaft**

Veranstaltung mit Boris Pistorius, niedersächsischer Minister für Inneres und Sport; Heinrich Alt, Mitglied im Vorstand der Bundesagentur für Arbeit a.D.

► **03.05.2016** Schwerin

**Infrastruktur und Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern**

Veranstaltung mit Christian Pegel, Minister für Energie, Infrastruktur und Landesentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern; Kurt Bodewig, Bundesverkehrsminister a.D., Europäischer Koordinator für die TEN-T Baltikum-Adria und Vorsitzender der Bodewig-II-Kommission; u.a.

► **04.05.2016** Wesel

**Leading Women@ALTANA - eine Initiative für mehr Frauen in Führungspositionen**

Business Lunch für Frauen mit Dr. Anette Brüne, Leiterin Strategische Geschäftsentwicklung BYK Chemie

► **09.05.2016** Berlin

**Eher Chance, eher Risiko? Die Digitalisierung der Medienwelt**

Jour fixe bei Sky Deutschland, mit Dr. Eva Flecken, Head of Public Policy, Leiterin des Hauptstadtbüros der Sky Deutschland AG

► **12.05.2016** Berlin

**Zukunft der Industrie – jetzt die Weichen richtig stellen!**

Veranstaltung in Zusammenarbeit mit dem VCI mit Stephan Weil, Niedersächsischer Ministerpräsident; Dr. Klaus Engel, Vizepräsident des VCI; Prof. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW, Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall

► **18.05.2016** Frankfurt

**Voraussetzungen und Ergebnisse sozialdemokratischer Wirtschaftspolitik**

Hintergrundgespräch mit Thorsten Schäfer-Gümbel, Vorsitzender der SPD-Fraktion im hessischen Landtag und stv. Vorsitzender der SPD

► **24.05.2016** Hamburg

**Zukunft des Hamburger Hafens**

Besichtigung und Fachgespräch mit Ingo Egloff, Vorstand der Hamburger Hafen Marketing

► **13.06.2016** Essen

**Energiewende und Industriepolitik – Herausforderungen für unser Land**

Veranstaltung mit Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen; Dr. Martin Iffert, Vorstandsvorsitzender der TRIMET Aluminium SE; Dr. Volker Lang, AT Kearney, Energieteam Deutschland; Michael Süß, Vorsitzender der Geschäftsführung der Georgsmarienhütte Holding GmbH

**Weitere Termine in Vorbereitung**

Stand: März 2016

Diese Aufstellung enthält Veranstaltungen, deren Termine bereits feststehen.

Zu jeder Veranstaltung werden rechtzeitig persönliche Einladungen per E-Mail. versandt.

Wenn sich Ihre Kontaktdaten ändern, informieren Sie uns bitte: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)

Zu den Hintergrundgesprächen werden nur Mitglieder des Managerkreises eingeladen.

[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)