



..... ZEITSCHRIFT FÜR
..... INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE
..... FORSCHUNG

Ausgabe 2023

- 4 **Agiles Controlling – Anwendungsmöglichkeiten agiler Methoden und Instrumente im Unternehmenscontrolling**
Manuel Baier
- 13 **Mögliche Maßnahmen im Medizinstudium zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit in Nordrhein-Westfalen**
Alexander Haselhorst; Johannes Jäger
- 21 **Das Modell des „Servant Leadership“: Zum Ursprung der dienenden Führung bei Hermann Hesse**
Patrick Peters
- 28 **Die Einführung von New Work als Herausforderung und Chance**
Elmar Stein
- 35 **Die Entwicklung des Erbschaftsteuerrechts im Lichte der Rechtsprechung des EuGH**
Maximilian A. Werkmüller
- 40 **Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Cybermobbing in Abhängigkeit vom Heterogenitäts- sowie Inklusionsgrad der Klassen**
Anna-Lena Willmann
- 48 **Kritische Reflexion und Aktionsforschung in der unternehmensinternen Fort- und Weiterbildung**
Patrick Peters; Jens Soemers

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

ISSN: 2196-4688

ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of Interdisciplinary Economic Research

2023

Published by:

Allensbach Hochschule, Konstanz

Editor in chief:

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Editorial Board:

Prof. Dr. Felix Unger

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Holger Zinn, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Patrick Peters, Allensbach Hochschule, Konstanz

Review Committee:

Assoc. Prof. Dr. Mehmet Aga, Cyprus International University, Nordzypem

Prof. Achim Albrecht, PhD, Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen

Univ. Prof. Dr. Drazen Barkovic, Josip - Juray - Strossmayer University of Osijek

Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Leitender Direktor des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI)

Prof. Dr. Dr. Alexander Haselhorst, IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Prof. Dr. Ulrich Hermann, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Hößl, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt

Doc. Dr. Jana Keketiova, PhD, Trnava University

Prof. Dr. Paul Nikodemus

Prof. Dr. Volkmar Langer

Mgr. Lukáš Pavelek PhD, Trnava University

Univ. Prof. Dr. rer. nat. Karl Sudi

Prof. Dr. Dr. Martin Stieger, Allensbach Hochschule, Konstanz

Doc. Dr. Marta Vavercakova, PhD, Trnava University

Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. Harald Stummer, UMIT Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik

Technical Editor:

Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug:

Allensbach Hochschule, Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | info@allensbach-hochschule.de

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

The journal is indexed in the following databases:

Deutsche Nationalbibliothek, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, EconBiz, Google Scholar, Leibniz-Informationszentrum für Lebenswissenschaften, Max-Planck-Institute for Comparative and International Law, RePEc (Research Papers in Economics), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Zuschriften und Kritik an:
Allensbach Hochschule | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | info@allensbach-hochschule.de

Vorwort

Die Ihnen vorliegende Zeitschrift widmet sich wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen im interdisziplinären Kontext.

Jedes Fach verfügt über seine eigene Gemeinschaft von Expertinnen und Experten. Mit unserer interdisziplinären Herangehensweise wollen wir diese zusammenbringen, um die vier Säulen des akademischen Diskurses zu stärken: Wissen, Forschung, Bildung und Theorie. Der Grundgedanke ist nicht neu. Schon in der Antike finden wir die interdisziplinäre Idee, wenn es um die Verbindung der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen geht.

Viele Probleme unserer modernen Welt benötigen einen interdisziplinären Ansatz, der im Stande ist, unser aller intellektuelles Potential zu mobilisieren, und welcher uns zwingt, mit unserem kategorialen Denken zu brechen und Neuland zu betreten.

Die Autorinnen und Autoren verfügen über langjährige Berufs- und Forschungserfahrung in ihren Disziplinen. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Wissenschaft und Forschung in hohem Maße fördern.

Konstanz, Dezember 2023

Die Herausgeber

Preface

The present journal publishes articles in economic research focusing on interdisciplinary science.

Every subject possesses its own community of experts. With our interdisciplinary approach we want to bring them together to fortify the four pillars of the academic discourse: knowledge, research, education and theory. This idea is not new. Even in ancient times we can find an interdisciplinary idea when it comes to combining different disciplines.

Many problems of our modern world require interdisciplinary approaches that are able to mobilize the intellectual potential of all of us, that force us to abandon our categorical thinking and force us to break new ground.

The authors have profound knowledge in their areas of research by long standing professional and academic experience. We hope that our contributions will stimulate science and research to a high degree.

Konstanz, December 2023

The editors

JEL : G30

Agiles Controlling – Anwendungsmöglichkeiten agiler Methoden und Instrumente im Unternehmenscontrolling

Manuel Baier

ABSTRACT

Faced with an increasingly complex, uncertain, and volatile environment, more and more companies are adopting agile management methods to successfully face these challenges. This study explores whether and how agile methods can be applied in the realm of company controlling. Through a qualitative literature analysis, potential areas for agile methods in controlling are identified and the applicability of these methods is heuristically analyzed. Based on the findings, recommendations for design and action are derived and integrated into a framework. The study reveals that there are significant opportunities to apply agile methods, particularly in innovation, risk, and financial controlling. A holistic approach combining both traditional and agile methods is crucial. When making implementation decisions, it is important to consider the advantages and limitations of both traditional and agile methods in order to achieve the greatest benefit.

KEYWORDS

Agile Controlling, Controllanship, Agile Management

EINLEITUNG

Unternehmen weltweit stehen vor großen Herausforderungen. Der Kriegausbruch in der Ukraine mit den damit verbundenen Sanktionen sowie die sich zuspitzende Situation zwischen China und Taiwan sind nur zwei der zahlreichen Faktoren, die zu einer unbeständigeren Umwelt führen.

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit einiger Zeit mit der steigenden Volatilität, Unberechenbarkeit, Komplexität und mit der schwierigen Interpretierbarkeit dieser zunehmend erratischen Umwelt, in der sich Unternehmen bewegen. Faktoren wie die Digitalisierung oder die Globalisierung mit einem stärkeren Wettbewerb um Marktanteile und Profitabilität schüren diese Entwicklung (vgl. Prodoehl, 2019, S. 11 ff.; vgl. Paschek et al., 2016, S. 1169; vgl. Kasch, 2014, S. 22 ff.).

Um den Herausforderungen zu begegnen, reagieren Unternehmen mit einer Abkehr von der Abteilung hin zu Teamstrukturen, von Standardprozessen zu Projekten sowie mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsplätzen. Diese Maßnahmen können als Umsetzung der New-Work-Konzeption betrachtet werden (vgl. Güttler / Bruse, 2022, S. 53 f.).

In diesem Kontext wird von vielen Autoren das Konzept der Agilität als wichtigste Unternehmensfähigkeit für den Umgang mit den Herausforderungen einer komplexen Umwelt betrachtet. Der Autor Prodoehl spricht sogar vom Paradigma der Unternehmensführung im 21. Jahrhundert (vgl. u. a. Rateike et al., 2021, S. 46; Hofert, 2018, S. 5–7; Mühlfelder et al., 2018, S. 78 f.; Prodoehl, 2019, S. 12 ff.).

Die zunehmende Anwendung agiler Konzepte und Methoden bewirkt, dass sich das Controlling auf die veränderten Prozesse und Arbeitsweisen einstellen muss (vgl. Keimer / Egle, 2020, S. 238 ff.).

Aus der Anwendung agiler Methoden im Unternehmen heraus ergibt sich die Frage, wie sich agile Methoden und Instrumente des agilen Managements im Controlling nutzen lassen und welche Implikationen sich aus dieser Anwendung für die Controlling-Gestaltung ergeben.

Ziel der Untersuchung ist es, agile Methoden und Instrumente auf ihre Anwendbarkeit im Controlling hin zu prüfen, Handlungs- beziehungsweise Gestaltungsempfehlungen für das Unternehmenscontrolling zu geben und ein Rahmenwerk zu agilem Controlling abzuleiten.

Um die dargestellte Fragestellung näher zu beantworten, werden nach einer definitorischen Ein- und Abgrenzung die zentralen Theorien, Konzepte und Methoden aufgezeigt, die für die Controlling-Gestaltung besonders maßgeblich sind.

Es wird die Anwendung agiler Methoden im Controlling untersucht und dafür zunächst die Forschungsmethodik dargestellt. Weiter werden Ansatzpunkte agiler Methoden im Controlling identifiziert und anschließend ihre Anwendbarkeit diskutiert. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden dann Handlungs- respektive Gestaltungsempfehlungen abgeleitet und in ein Rahmenwerk überführt. Abschließend folgt eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse, Implikationen für das Controlling werden dargestellt, aber auch die Limitationen der Untersuchung aufgezeigt.

CONTROLLING IM UNTERNEHMENSKONTEXT

Die Controlling-Forschung hat über die Jahre unterschiedlichste Begriffsverständnisse und Konzeptionen entwickelt, die teils Überschneidungen, teils Unterschiede aufweisen (vgl. u. a. Troßmann, 2018, S. 4 ff.; IGC-International Group of Controlling, 2013, S. 1 ff.; Horvath, 2019, S. 14). Für die Untersuchung soll Controlling als eine auf die Ziele des Unternehmenssystems ausgerichtete Koordination innerhalb und zwischen den Führungsfunktionen zur Entscheidungsvorbereitung unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken verstanden werden (vgl. Baier, 2022, S. 7 ff.).

Der Begriff der Agilität wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung unterschiedlich verstanden. Agilität bedeutet für diese Untersuchung die Fähigkeit eines Systems, schnell und angemessen Veränderungen der Umwelt wahrzunehmen und sich schnell anzupassen (vgl. Schäffer, 2020, S. 9).

In der wissenschaftlichen Literatur zu Agilität und Controlling wird die Systemtheorie als eine zentrale gemeinsame Theoriebasis diskutiert (vgl. Horváth, 2019, S. 38 ff.; vgl. Vogenschow, 2015, S. 9 ff.). Während sich die Organisationstheorie im Controlling auf Zweck- oder Wertrationalität fokussiert, betrachtet die Systemtheorie die Systemrationalität und lenkt damit den Fokus auf den Umgang des Unternehmenssystems mit seiner Umwelt. Ein System muss Entscheidungssituationen vereinfachen, um handlungsfähig zu bleiben. Controlling gestaltet durch die Selektion von Informationen die Wirklichkeit des Unternehmenssystems. Es ergibt sich das Problemfeld der Redundanz von Entscheidungszusammenhängen und der Varietät der Entscheidungen. Mayrhofer et. al. stellen fest, dass es eines stetes Lavierens zwischen Redundanz und Varietät bedarf, um Handlungsfähigkeit zu gewährleis-

ten. Zur Entscheidungsvorbereitung müssen Informationen erhoben und mit Methoden aufgearbeitet werden, was zu Entscheidungen über Methoden führt. Diese Entscheidungen führen wiederum zu Entscheidungen. Diese durch die Rationalitätsforderung hervorgerufene Kaskade kann ad infinitum fortgeführt werden und nur in einer extra-rationalen Entscheidung ein Ende finden (vgl. Mayrhofer et al., 2004, S. 783 ff.).

Sowohl der Umgang mit Redundanz und Varietät als auch die partielle Irrationalität im Unternehmenssystem sind wichtige Aspekte, in deren Bewusstsein Controlling gestaltet werden sollte. In Bezug auf die Anwendung agiler Methoden ergibt sich durch die systemtheoretische Perspektive ein für die Ausgestaltung von agilen Controlling-Systemen wichtiger Blickwinkel.

Aus der systemtheoretischen Betrachtungsweise und weiteren Theoriebereichen wie der Organisationstheorie oder der Entscheidungstheorie entwickelten sich unterschiedliche Controlling-Konzeptionen (vgl. Ortelbach / Hagenhoff, 2004, S. 4 f.). Für die Untersuchung der Anwendbarkeit agiler Methoden im Controlling ist die koordinationsorientierte Betrachtungsweise wesentlich. Controlling wird bei dieser Betrachtung als Koordination im Sinne des Abstimmens einzelner Entscheidungen auf ein gemeinsames Ziel verstanden und folgt damit dem kybernetischen Regelungsprinzip. Controlling soll als Subsystem der Führung die Realität beschreiben, Konzepte und praktische Gestaltungen entwickeln sowie Gestaltungsempfehlungen geben. Horvath differenziert systembildende Koordination, die als Koordination durch Bildung aufeinander abgestimmter Systeme zu verstehen ist, und systemkoppelnde Koordination. Sie wird beschrieben als Abstimmungsprozesse in einem Systemgefüge. Beide Aspekte der Koordination sind für die Gestaltung von Controlling-Systemen zentral und sollten beachtet werden. (vgl. Horváth, 2019, S. 37 ff.)

Der Betrachtungsweise von Controlling aus dem Blickwinkel der Systemtheorie und der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption gemein ist das Bild des Controllers als Lotse, der dem Unternehmensmanagement als Kapitän Regelungsimpulse beziehungsweise bewertete interpretierte Informationen anträgt, die dieses in Entscheidungen umsetzt (vgl. Mayrhofer, 2004, S. 121 ff.).

An die vorgestellten Erkenntnisse der aktuellen Forschung anknüpfend wird eine Untersuchung zur Anwendbarkeit agiler Methoden im Controlling durchgeführt. Im nachfolgenden Abschnitt werden das Forschungsdesign und die Forschungsmethodik dieser Untersuchung aufgezeigt.

FORSCHUNGSDESIGN UND

FORSCHUNGSMETHODIK

Die durchgeführte Untersuchung zur Anwendbarkeit von agilen Methoden im Controlling folgt einem exploratorisch-deskriptiven Forschungsdesign (ED-Design) (vgl. Töpfer, 2012, S. 150 ff.). Gestaltungsfelder sollen identifiziert und beschrieben werden.

In Anlehnung an die Mixed Methods beziehungsweise Multimethodenforschung gliedert sich die Untersuchung in zwei aufeinander aufbauende Schritte (vgl. Baur / Blasius, 2014, S. 153 ff.). Den ersten Teil der Gesamtuntersuchung bildet eine qualitative Literaturanalyse, bei der der Themenkomplex Controlling auf Ansatzpunkte für die Anwendung agiler Methoden hin untersucht wird. An die Literaturanalyse schließt sich eine heuristische Analyse an, in der agile Methoden auf ihre Anwendung im Kontext der identifizierten Ansatzpunkte hin untersucht und diskutiert werden

Bei der Durchführung der systematischen Literaturanalyse werden die Datenbanken SpringerLink, EBSCO, GVK und Springer-Professional durchsucht. Es werden die in Tabelle 1 aufgeführten Suchbegriffe genutzt. Aus den 27.041 erzielten Treffern werden 39 Quellen als besonders relevant ausgewählt und eingehend untersucht.

Suchbegriffe	Treffer
Agile Methoden Controlling	2 469
Agiles Controlling	7 617
Steuerung agiler Projekte	1 342
Agilität Controlling	2 118
agile controlling	13 495

Tabelle 1: Suchbegriffe der qualitativen Literaturanalyse
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der qualitativen Literaturanalyse werden in Gestaltungsvariablen strukturiert:

- Organisation
- Funktionen
- Instrumente
- Digitalisierung im Controlling

Die identifizierten Ansatzpunkte agiler Methoden im Controlling werden anschließend in heuristischer Herangehensweise auf die Anwendbarkeit agiler Methoden hin analysiert und diskutiert.

ANWENDUNG AGILER METHODEN IM

UNTERNEHMENSCONTROLLING

ANSATZPUNKTE AGILER METHODEN IM CONTROLLING

Sollen agile Methoden in Controlling-Systemen angewandt werden, ist es zentral, die Controlling-Organisation entsprechend zu gestalten und auszurichten. Bei Betrachtung der Gestaltung von Controlling-Systemen aus organisationaler Perspektive ergibt die Analyse, dass vor allem die Aspekte der Zentralisation beziehungsweise Dezentralisation, die Funktionalisierung im Sinne einer adäquaten Funktions- und Kompetenzzuordnung, die Partizipation, das Selbstcontrolling sowie die Prozessoptimierung wichtige Ansatzpunkte darstellen, die für die Anwendung agiler Methoden gestaltet werden müssen. Soll Agilität im Controlling implementiert werden, ist eine Anpassung jeder der genannten Aspekte notwendig. Die Ausgestaltung sollte auf die unternehmensspezifischen Kontextfaktoren Innovationsbedarf, Unternehmensgröße und Komplexität abgestimmt sein (vgl. Horváth, 2019, S. 365 ff.). Die Anwendung agiler Methoden erfordert eine Ausrichtung der Organisationsgestaltung des Controllings auf agile Denkmuster, Prozesse und Arbeitsweisen.

Für die Gestaltungsvariable der Controlling-Funktionen werden Funktionsbereiche des Controllings auf Ansatzpunkte für agile Methoden hin untersucht. Besonders die Controlling-Teilbereiche des Innovations-, des Risiko- sowie des Finanzcontrollings eröffnen Ansatzpunkte. Diese Bereiche sehen sich mit einer besonders hohen Komplexität und Dynamik konfrontiert, weshalb sie in besonderem Maße von agilen Methoden profitieren könnten. Im Innovations- und Risikocontrolling herrscht eine hohe Volatilität und eine schwierige bis unmögliche Planbarkeit der Zu-

kunft. Bei diesen Aspekten bietet eine agile Herangehensweise Vorteile. Die Hauptfokuspunkte des Finanzcontrollings stellen die Aspekte der Liquiditätssicherung und der Rentabilitätssteuerung dar. In diesem Bereich bieten sich ebenfalls zahlreiche Ansatzpunkte für agile Methoden, beispielsweise beim Forecasting, im Finanzplanungsprozess und im Rentabilitätsmanagement (vgl. Reichmann / Hoffjan, 2014, S. 302 ff.; vgl. Horváth, 2019, S. 413 ff.).

Zur Gestaltungsvariable der Controlling-Instrumente wird untersucht, welche Ansatzpunkte das Controlling-Instrumentarium für agile Methoden bietet. Dabei zeigt sich, dass vor allem bei agilen Betrachtungsobjekten die Instrumente des klassischen Controllings an ihre Grenzen stoßen. Die fehlende Planbarkeit bei agilen Vorgehensweisen, eine schwierige Budgetierung und Kapitalbedarfsplanung sind nur einzelne Aspekte, bei denen eine agile Herangehensweise im Controlling Vorteile bringen kann. Wenig Ansatzpunkte bieten hingegen Instrumente wie Abweichungs- und Kostenanalysen. Im Bereich des Risikocontrollings bieten sich vor allem bei Risikoanalysen und der Risikobewertung Möglichkeiten der Anwendung agiler Methoden. Bei Betrachtung der klassischen Kennzahlensysteme wie der Balanced Scorecard zeigt die Untersuchung, dass diese auch für agil vorgehende Betrachtungsobjekte effektiv und effizient als Instrumente zur Anwendung kommen können.

Zur Untersuchung der Gestaltungsvariable der Digitalisierung im Controlling muss der geführte Gedanken-gang beziehungsweise die Betrachtung verkehrt werden. Nicht die Digitalisierung bietet Ansatzpunkte für agile Methoden. Vielmehr stellt sich die Frage, welche Digitalisierungsmöglichkeiten sich durch die Anwendung agiler Methoden ergeben. Die Digitalisierung des Controllings stellt als ein zentraler Enable-Faktor die Grundlage der Anwendung agiler Methoden dar. Sie ist ein maßgeblicher Aspekt, der durch eine bessere Visualisierung, Dokumentation, Transparenz und eine verbesserte Kommunikation den effizienten Einsatz agiler Methoden erleichtert beziehungsweise überhaupt ermöglicht.

Tabelle 2 enthält die Erkenntnisse zu Ansatzpunkten agiler Methoden aller Gestaltungsvariablen:

	Fragestellung für die Anwendung agiler Methoden	Betroffener Gestaltungsbereich/-variable
Organisation	Wie muss die Organisationsstruktur des Controllings angepasst werden, um eine Anwendung agiler Methoden zu ermöglichen?	Zentralisation <-> Dezentralisation Grad der Partizipation Ausgestaltung des Selbstcontrollings Grad der Prozessorientierung
Funktionen	Welche Controlling-Teilbereiche sind für Anwendung agiler Methoden besonders relevant?	Innovationscontrolling Risikocontrolling Finanzcontrolling
Instrumente	Welche Controlling-Instrumente lassen sich mit Anwendung agiler Methoden in Einklang bringen? Wie lassen sich klassische Controlling-Instrumente optimierend durch agile Methoden ergänzen?	Budgetierung Planung Forecasting
Digitalisierung im Controlling	Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung der Anwendung agiler Methoden? Wie können agile Methoden zu einem optimaleren Umgang mit Herausforderungen der Digitalisierung beitragen?	Digitalisierung als Enabler für die Anwendung agiler Methoden Verbesserung der Visualisierung Verbesserung der Dokumentation

Tabelle 2: Identifizierte Ansatzpunkte für die Anwendung agiler Methoden (Quelle: eigene Darstellung)

ANWENDBARKEIT AGILER METHODEN

Für die Untersuchung der Anwendbarkeit werden zunächst die Methoden des agilen Managements aufgezeigt, die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung die größte Bedeutung haben. Tabelle 3 nennt die fünf relevantesten Methoden, die im Verlauf auf Anwendbarkeit untersucht werden (vgl. u. a. Schäffer, 2020, S. 11 ff.; Becker / Ulrich, 2022, S. 446 ff.; Wobser, 2022, S. 58 ff.):

Agile Methode	Zentrale Aspekte
Kanban	• Effektive Zusammenarbeit durch Visualisierung • Limitieren paralleler Arbeit • Arbeitsfluss nach dem Pull-Prinzip • Steuerung nach zentralen Metriken • Explizit-Machung von Regeln • Implementieren von Feedback-Schleifen • Verfolgung kontinuierlicher und inkrementeller Verbesserung
Kaizen	• Inkrementelle kontinuierliche Optimierung aller Prozesse • Fokus auf Ordnung (sei) • Vermeiden von Verschwendung (muda) • Beseitigung von Abweichungen (mura) • Vermeiden von Überlastung (muri)
Lean Management	• Kombinationskonzept aus Kanban und Kaizen • Verschlinkung als zentrales Paradigma • Identifizierung des Kernnutzens • Strukturierte Analyse des Wertstroms • Optimierung von Schnittstellen • Arbeitsfluss nach dem Pull-Prinzip
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	• Fokus auf den Qualitätsaspekt • Inkrementelle kontinuierliche Verbesserung • Zyklische Optimierung • Systematisches Wissensmanagement • Überwachung der Ergebnisse als Anstoß der nächsten Verbesserung
Scrum	• Zentrales Element ist das agile Manifest: ◦ Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge. ◦ funktionierende Produkte wichtiger als umfassende Dokumentation. ◦ Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger als Vertragsverhandlung. ◦ Reagieren auf Veränderung wichtiger als das Befolgen eines Plans • Interdisziplinäre Teams ersetzen hierarchische Strukturen • Iteratives Vorgehen

Tabelle 3: Methoden des agilen Managements
(Quelle: vgl. Güttler / Bruse, 2022, S. 24 ff.; vgl. Schwaber / Sutherland, 2020, S. 3 ff.)

Die aufgezeigten agilen Methoden werden ebenfalls aus den Perspektiven der Gestaltungsvariablen Organisation, Funktionen, Instrumente und Digitalisierung im Controlling analysiert.

Für das Controlling ist die Anwendung von Kanban und Scrum im Controlling besonders vorteilhaft.

Die Kanban-Methode ist durch die Visualisierung der Bearbeitungsstände und die Implementierung von Feedbackschleifen insbesondere für wiederkehrende Aufgaben geeignet und bietet das Potenzial, deren Bearbeitung durch die Steuerung des Arbeitsflusses effizienter zu gestalten. Durch die Nähe des Controllers zum „Betrachtungsobjekt“ und die partizipative Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams ist Scrum vor allem für komplexe, umfangreiche und einmalige beziehungsweise erstmalige Controlling-Aufgaben geeignet. Durch seine inkrementelle Vorgehensweise und die Sprint-Struktur ist die Methode besonders anpassungsfähig. Tabelle 4 stellt die Prämissen klassischer und agiler Methoden gegenüber:

Prämisse	Klassische Methoden	Agile Methoden
Primäre Zielrichtung	Management von Kompliziertheit	Management von Komplexität
Bekanntheit und Kommunizierbarkeit aller Anforderungen zu Projektbeginn	Ja	Nein
Vorhersagbarkeit des Gesamtergebnisses zu Projektbeginn	Ja	Nein
Handhabung von Anforderungsänderungen nach Projektbeginn	Störung (Change Request)	Regelfall (zu Beginn jeder Iteration)
Interaktion von Fach- und Controlling-Experten	GERING: spezialisierte Arbeitsgruppen; phasenweise, mehrwöchige bzw. -monatige Trennung der Experten	INTENSIV: interdisziplinäre Teams; mit täglichem Dialog zwischen den verschiedenen Experten
Lieferung von Projektergebnissen	Spät komplett	Früh inkrementell

Tabelle 4: Gegenüberstellung klassischer und agiler Methoden
(Quelle: in Anlehnung an Habermann, 2013, S. 97)

Um eine differenzierte Wahl treffen zu können, wird in der wissenschaftlichen Literatur die Stacey-Matrix in Verbindung mit dem Cynefin-Modell vorgeschlagen. Sie weist jeder Kombination aus Komplexität der Entscheidungssituation und Lösungsanforderung eine optimale Methode zu (vgl. Schäffer, 2020, S. 12.; vgl. Fuchs et al., 2019, S. 196 ff.).

Neben der Anwendung einzelner Methoden des agilen Managements haben sich in den letzten Jahren auch hybride Ansätze herausgebildet, die die Vorteile klassischer und agiler Methoden kombinieren (vgl. Schlegel / Willmes, 2021, S. 46). Dabei eröffnet sich dem Controlling eine Vielzahl an Auswahloptionen, die von einer rein klassischen Vorgehensweise über unter-

schiedlichste Kombinationsmöglichkeiten bis hin zu einer rein agilen Methode reichen. Insgesamt hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung allerdings gezeigt, dass hybride Methoden den rein klassischen oder rein agilen Herangehensweisen regelmäßig überlegen sind (vgl. Habermann, 2013, S. 93 ff.).

Aus der Anwendung einzelner Methoden heraus ergibt sich jedoch noch kein agiles Controlling-System. Die Untersuchung der Anwendbarkeit agiler Methoden im Controlling zeigt, dass es – um die Vorteile der Agilität im Controlling zu nutzen – nicht ausreicht, agile Methoden punktuell und für Einzelfragestellungen zu nutzen. Vielmehr bedarf es eines Umdenkens im Controlling-Bereich (vgl. Janka / Günther, 2020, S. 27 ff.).

Mit dem Wandel hin zu einem agilen Controlling ist nach den Erkenntnissen der Untersuchung eine Anpassung der Zusammenarbeit zwischen Controlling-Bereich, Unternehmensmanagement und Fachbereichen verbunden. Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit Respekt und Wertschätzung wird bereits beim klassischen Controlling gefordert. Die agile Herangehensweise bedarf zudem Diskussionen, die auf Konsent („Keiner sagt nein. Jeder kann damit leben.“) und nicht länger auf Konsens („Alle sagen ja.“) abzielen. Die Beschlussfassung wird dann angenommen, wenn niemand schwerwiegende und begründete Einwände vorbringt, was zu Schnelligkeit und Effizienz führt (vgl. Rateike et al., 2021, S. 47 f.; vgl. Güttler / Bruse, 2022, S. 49 f.). Diskussionen, die auf dieser Basis geführt werden, lassen Handlungsansätze entstehen, die in agilen Controlling-Teams iterativ ausgearbeitet und vertieft werden können.

Neben dem Wandel der Zusammenarbeit ist eine Implementierung schlagkräftiger digitaler Softwarelösungen und die Stärkung der Controlling-Kompetenzen in den Fachbereichen wichtig, um Selbstcontrolling zu ermöglichen (vgl. Krystek, 1995, S. 26 ff.). Zudem sollten nach den Erkenntnissen der Untersuchung die Controlling-Inhalte um die Purpose-Perspektive erweitert werden und die der Rolle des Controlling-Bereichs hin zu einem Center of Expertise entwickelt werden. Dieses sollte dabei in enger Zusammenarbeit mit Management und Fachbereichen ein integriertes beziehungsweise ein embedded Controlling ermöglichen.

Die dargestellten Erkenntnisse der heuristischen Analyse zur Anwendbarkeit agiler Methoden im

Controlling werden in Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen übergeleitet. Es wird ein Rahmenwerk für agiles Controlling erarbeitet. Die Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen in Form des Rahmenwerks werden im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt.

RAHMENWERK „AGILES CONTROLLING“

Das Rahmenwerk „Agiles Controlling“ wird aus den Erkenntnissen der Untersuchung zur Anwendung agiler Methoden im Controlling abgeleitet. An der Struktur des Rahmenwerks orientieren sich die weiteren Ausführungen (vgl. Abbildung 1):

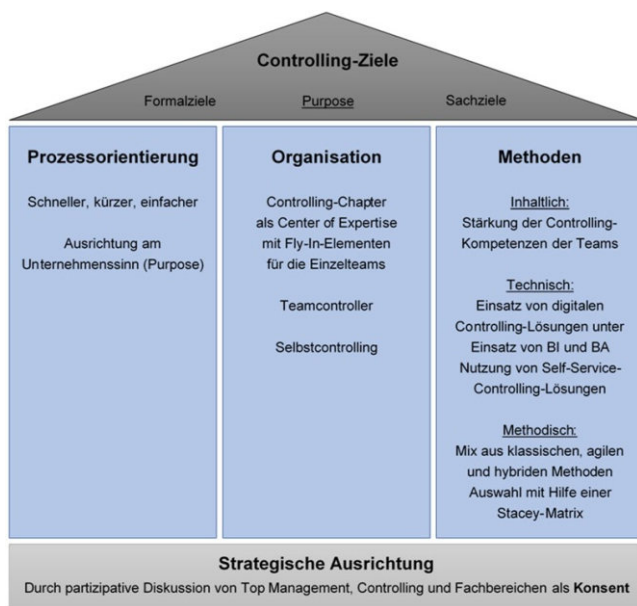


Abbildung 1: Rahmenwerk „Agiles Controlling“ (Quelle: eigene Darstellung)

Die Basis des Rahmenwerks und der Anwendung von agilem Controlling bildet die *strategische Ausrichtung* des Controllings an den Unternehmenszielen. Sie bildet sich als Ergebnis partizipativer Diskussionen, an der das Top-Management, der Controlling-Bereich sowie die Fachbereiche mitwirken. Zentrales Element ist ein gemeinsames Mindset, das auf Selbstverpflichtung sowie Veränderungswille fußt und von allen Ebenen gemeinschaftlich getragen wird. Die Fokussierung auf den Unternehmenssinn (Purpose), die aktive Nutzung unterschiedlicher Perspektiven und die Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten bilden dabei die zentralen Werte. Als Konsent erarbeitete Ergebnisse der Diskussion münden in einer strategischen Marschrichtung des Controllings, die in regelmäßigen Abständen geprüft und angepasst wird, um schnell und flexibel auf Änderungen der Bedingungen reagieren zu können. Auf der Basis der strategischen Ausrichtung bauen drei

zentrale Säulen das Gesamtkonzept auf und richten sich auf eine gemeinsame Zielsetzung des Controllings. Neben den klassischen Formal- und Sachzielen hat vor allem das Ziel des Unternehmenssinns (Purpose) eine besondere Relevanz. Der Unternehmenssinn zur nachhaltigen Existenzsicherung und Schaffung eines Daseinswerts sollte im Unternehmen als Ziel verstanden werden. Die erste Säule, die *Prozessorientierung*, beschreibt die Fokussierung aller Controlling-Aktivitäten auf den Purpose des Unternehmens. Der Controlling-Bereich agiert dabei als Prozess-Innovator, der für eine schnellere, kürzere, effizientere und einfachere Gestaltung der Prozesse Impulse setzt. Dabei geht die Prozessorientierung Hand in Hand mit der Säule der Controlling-Methoden (vgl. Baier, 2022, S. 61 f.).

Die Säule der *Controlling-Methoden* gliedert sich in drei Aspekte für eine erfolgreiche agile Herangehensweise. Inhaltlich stärkt das Controlling die Controlling-Kompetenzen der Fachbereiche und ermöglicht damit Selbstcontrolling. Technisch wird der Einsatz von digitalen Controlling-Lösungen und Business Intelligence beziehungsweise Business Analytics genutzt, um mit Self-Service-Controlling-Lösungen die gewünschte Beschleunigung, Vereinfachung und Effizienzsteigerung zu erreichen. Methodisch liegt der Fokus auf einem adäquaten Methoden-Mix aus agilen, klassischen und hybriden Herangehensweisen, angepasst an die jeweilige Entscheidungssituation (vgl. ebenda, S. 62).

Die dritte Säule stellt die *Controlling-Organisation* dar, wobei sie aus zwei Elementen zusammengesetzt ist. Das erste Element, das integrierte Controlling, ist direkt in den Fachbereichsteams „embedded“. Controller arbeiten aktiv in den Teams und bringen Controlling-Können und -Wissen ein. Dabei ergänzen sie das Selbstcontrolling bei komplexeren Sachverhalten. Das zweite Element ist das Controlling-Chapter, das Controlling-Regeln und -Standards setzt, den Fachbereichen im Bedarfsfall mit Know-how und Erfahrung im Rahmen von Fly-Ins zur Verfügung steht und als Business Partner, Ressourcenpool und Center of Expertise fungiert (vgl. Schäffer, 2020, S. 5; vgl. Baier, 2022, S. 62 f.).

Um im Controlling agile Strukturen und Prozesse zu etablieren und ein gemeinsames Mindset zu erreichen, bedarf es eines effizienten Change-Managements, das auch den Wandel der Unternehmenskultur in den Blick nimmt. Um den Wandel hin zu einem agilen Controlling erfolgreich durchzuführen, haben die Autoren

Rateike et al. eine exemplarische Roadmap erstellt. Dabei ist das Ziel, das Controlling auf agile Werte und Prinzipien auszurichten und unkonventionelles Denken sowie kontroverse Diskussionen zu fördern. Fehler sollen als Erfahrungsgewinn begriffen werden. Erster Schritt, dies zu erreichen, ist, die Controlling-Inhalte um den Purpose, den Unternehmenssinn, zu erweitern und in qualitativen wie quantitativen Metriken zu etablieren. Im weiteren Verlauf sollte dann die technische Infrastruktur auf die neue Herangehensweise eingestellt, BI-Lösungen etabliert und Controlling-Self-Services eingeführt werden. Flankiert wird der Change durch die Befähigung der Fachbereiche mit Controlling-Fähigkeiten. Es folgt die Bildung eines zentralen Controlling-Chapters als Center of Expertise, das die zunehmend selbstcontrollenden Fachbereiche mit Ressourcen und Know-how unterstützt (vgl. Rateike et al., 2022, S. 31).

Zur Prüfung von Ausrichtung und Purpose-Beitrag

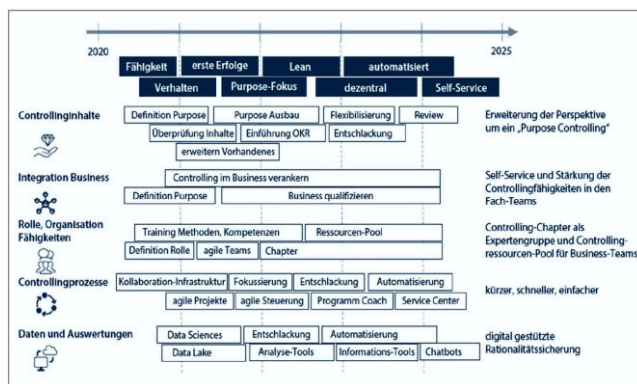


Abbildung 2: Exemplarische Roadmap zu agilem Controlling
(Quelle: in Anlehnung an Rateike et al., 2022, S. 31)

können Objective and Key Results (OKR) als Controlling-Instrument genutzt werden (vgl. Lihl et al., 2019, S. 43). Um alle Maßnahmen und Änderungen erfolgreich zu etablieren, schlagen Rateike et al. das Rahmenkonzept der „Flight Levels“ vor. Vier Flight Levels zeigen Stellhebel auf, deren Abstimmung im Rahmen des Change maßgebend sind. Kurze iterative Umsetzungssequenzen von wenigen Tagen ermöglichen schnelle Ergebnisfortschritte (Flight Level 1). Um sicherzustellen, dass konsistente Ergebnisse erzielt werden, bedarf es regelmäßiger Koordination (Flight Level 2). Erkenntnisse aus Reviews ermöglichen schnelle Anpassungen des Change-Prozesses bei neuen Ideen oder Prioritäten (Flight Level 3). Dabei werden die Vision und die Ziele in regelmäßigen Abständen überprüft und im Bedarfsfall kurzfristig angepasst (Flight Level 4) (vgl. Rateike et al., 2022, S. 31).

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Anwendung agiler Methoden im Controlling differenziert betrachtet werden sollte. Um Controlling-Bereiche und -Systeme zukunftsfähig und auf die bestehenden und kommenden Herausforderungen ausgerichtet auszugestalten, ist es wichtig, Innovationen zuzulassen, dabei aber agile Methoden weder zu glorifizieren noch zu verteufeln. Vielmehr sollten sie als Möglichkeit verstanden werden, ein Verständnis für die agile Herangehensweise und die mit ihr verbundenen Werte zu entwickeln. Durch die Anwendung agiler Methoden bietet sich dem Controlling die Chance, den methodischen Werkzeugkoffer zu erweitern, um noch besser anstehenden Herausforderungen zu begegnen.

ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN

Die Beschäftigung mit der Anwendung agiler Methoden im Controlling ist noch ein recht neues Forschungsfeld, dessen wissenschaftliche Auseinandersetzung sich bislang vor allem auf die Aspekte der Steuerung agil arbeitender Fachbereiche beziehungsweise Projektteams beschränkt.

Die Zielsetzung der Untersuchung war es, diese Perspektive zu erweitern und die Anwendung agiler Methoden im Controlling selbst zu analysieren. Dabei wurden mittels einer qualitativen Literaturanalyse Ansatzpunkte agiler Methoden im Controlling identifiziert, die im Anschluss heuristisch auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft wurden. Weiter wurde aus den gewonnenen Erkenntnissen Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abgeleitet und ein Rahmenwerk zu agilem Controlling entwickelt. Das Rahmenwerk „Agiles Controlling“ soll Unternehmen Impulse bieten, ihr Controlling auf die Anwendung agiler Methoden auszurichten und damit für das Controlling einen Mehrwert zu schaffen.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass es im Controlling zahlreiche Ansatzpunkte für einen effizienten Einsatz agiler Methoden gibt. Besonders die agilen Methoden Kanban und Scrum eignen sich für den Einsatz im Controlling.

Bei der isolierten Anwendung einzelner agiler Methoden kann allerdings noch nicht von agilem Controlling gesprochen werden. Es bedarf einer ganzheitlichen Herangehensweise mit einem agilen, klassischen und hybriden Methodenmix, um Agilität erfolgreich in Controlling-Bereichen zu etablieren, wofür ein Wandel

in Controlling-Mindset, -Organisation und -Struktur zwingend ist. Das entwickelte Rahmenwerk zu agilem Controlling kann als Richtschnur dienen, um die komplexe Veränderung hin zu einem agilen Controlling-System zu meistern.

Um Controlling auf eine agile Herangehensweise auszurichten, bedarf es einer strategischen Ausrichtung, die als Ergebnis einer partizipativen Diskussion von Management, Controlling und Fachbereichen entsteht. Auf dieser Basis können dann eine auf den Unternehmenssinn zielende Prozessorientierung, entsprechend ausgestaltete Controlling-Methoden und eine agil strukturierte Controlling-Organisation aufbauen.

Mit der vorgestellten Roadmap und dem Rahmenkonzept der „Flight Levels“ der Autoren Rateike et al. kann die Etablierung strukturiert und unterstützt werden.

Die Untersuchung betrachtete Controlling qualitativ heuristisch, um ein besseres Verständnis für die Anwendung agiler Methoden im Controlling zu bekommen. Aus den Erkenntnissen lassen sich jedoch keine generellen Aussagen für die Anwendung im konkreten Praxisfall ableiten. Es bedarf für die Praxisanwendung immer einer detaillierten Analyse des individuellen Einzelfalls, um eine adäquate Gestaltung zu entwickeln. Dies bietet Anknüpfungspunkte für nachfolgende Forschungsvorhaben. Des Weiteren konnten in der Untersuchung nur eine Auswahl der relevantesten agilen Methoden untersucht werden. Dadurch ergeben sich ebenfalls Möglichkeiten für weitergehende Untersuchungen.

Insgesamt bietet die wissenschaftliche Bearbeitung des Themenfelds der Anwendung agiler Methoden im Controlling noch viele Erkenntnispotenziale. Die zunehmende Bedeutung agiler Methoden in Unternehmen wird die Relevanz für das Controlling noch weiter erhöhen. Diese Untersuchung soll auch als Impuls betrachtet werden, sich in der Controlling-Forschung noch eingehender mit dem Themenfeld agiler Methoden auseinanderzusetzen, um so Controlling noch effektiver und effizienter gestalten zu können und damit den zahlreichen Herausforderungen, vor denen Unternehmen zukünftig stehen werden, besser zu begegnen.

LITERATURVERZEICHNIS

Baier, Manuel (2022): Agiles Controlling – Anwendungsmöglichkeiten agiler Methoden und Instrumente im Unternehmenscontrolling, Konstanz.

Baur, Nina / Blasius, Jörg (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.

Becker, Wolfgang / Ulrich, Patrick (2022): Handbuch Controlling, Wiesbaden.

Fuchs, Christoph et al. (2019): Agile Methoden in der digitalen Transformation – mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung, in: Wirtschaftsinformatik & Management, Vol. 11, Nr. 4, S. 196–207.

Güttler, Alexander / Bruse, Tobias (2022): Beyond Agile, Berlin, Heidelberg.

Habermann, Frank (2013): Hybrides Projektmanagement. Agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Vol. 50, Nr. 293, S. 93–102.

Hofert, Svenja (2018) Agiler führen, Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2. Aufl., Wiesbaden

Horváth, Péter (2019): Controlling. 14. Aufl., München.

IGC-International Group of Controlling (2013): Das Controller-Leitbild der IGC. Elektronisch veröffentlicht unter der URL: https://www.icvcontrolling.com/file-admin/Verein/Verein_Dateien/Sonstiges/Das_Controller-Leitbild.pdf, 16.07.2022.

Janka, Marc / Günther, Thomas (2020): Controlling für agiles Management, in: Controlling & Management Review, Nr. 5, S. 25–33.

Kasch, Winald (2014): Was Unternehmen brauchen, um mit Dynamik und Komplexität umzugehen, in: Personalführung, Nr. 6, S. 22–29.

Keimer, Imke / Egle, Ulrich (2020): Die Digitalisierung der Controlling-Funktion, Wiesbaden.

Krystek, Ulrich (1995): Auf dem Weg zum Selbstcontrolling?, in: Gablers Magazin, Vol. 9, Nr. 9, S. 26–28.

Lihl, Hagen T. et al. (2019): Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum, in: Controlling & Management Review, Nr. 8, S. 42–49.

Mayrhofer, Wolfgang et al. (2004): Controlling und Systemtheorie. Oder: Alles im Griff? Die Konstruktion organisationaler Wirklichkeit durch Controlling, in: Controlling. Theorien und Konzeptionen, S. 779–799.

Mühlfelder, Manfred et al. (2018): Reif für Agilität? Ist Ihre Organisation reif genug für die Anwendung agiler Projektmanagement Methoden?, in: OrganisationsEntwicklung, Vol. 2, S. 78–85.

Ortelbach, Björn / Hagenhoff, Svenja (2004): Entwicklungen und Perspektiven der Controllingforschung, S. 1–25.

Paschek, Daniel et al. (2016): Corporate Development with Agile Business Process Modeling as a Key Success Factor, in: Procedia Computer Science, Vol. 100, S. 1168 – 1175.

Prodoehl, Hans Gerd (2019): Das agile Unternehmen. in: Überlebenselixier Agilität. hrsg. von Olbert, Sebastian / Prodoehl, Hans Gerd, Wiesbaden, S. 11–59.

Rateike, Iris et al. (2021): Agile Steuerung ermöglichen, in: Controlling & Management Review, Nr. 5, S. 46–51.

Rateike, Iris et al. (2022): Wie der Wandel zum agilen Controlling gelingen kann, in: Controlling & Management Review, Nr. 4, S. 26–33.

Reichmann, Thomas / Hoffjan, Andreas (Hrsg.) (2014): Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reporting-instrumenten. 8. Aufl., München.

Schäffer, Utz (2020): Controlling im agilen Modell. Im agilen Modell steht der Controller mit auf dem Platz, in: Controlling & Management Review, Nr. 5, S. 8–14.

Schlegel, Dennis / Willmes, Christian (2021): Hybride Projektansätze im Controlling, in: Controlling & Management Review, Nr. 1, S. 46–49.

Schwaber, Ken / Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln.

Töpfer, Armin (2012): Erfolgreich Forschen, Berlin, Heidelberg.

Troßmann, Ernst (2018): Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination. 2. Aufl., München.

Vigenschow, Uwe (2015): APM – Agiles Projektmanagement. Anspruchsvolle Softwareprojekte erfolgreich steuern. 1. Aufl., Heidelberg.

Wobser, Gunther (2022): Agiles Innovationsmanagement, Berlin, Heidelberg.

AUTOR

Manuel Baier, M.A.

Kommerzieller Projektleiter, Business Unit Controller
Forschungsgebiet: Controlling, Corporate Finance and
Managerial Control

E-Mail: baier.manuel@yahoo.de

JEL : I23

Mögliche Maßnahmen im Medizinstudium zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit in Nordrhein-Westfalen

Alexander Haselhorst; Johannes Jäger

ABSTRACT

The objective of this article is to determine the measures taken or planned by the medical faculties in North Rhine-Westphalia (NRW) to increase the attractiveness of a family physician activity in medical studies. To achieve this goal, an online survey was initiated from 8th of July to 22nd of August 2022, in which all medical faculties in NRW were asked to participate. These measures are intended to increase the attractiveness of a family physician's activity already during medical studies. Based on these measures, questions were developed and compiled in a forementioned survey. Six of the nine medical faculties had participated the survey. All six interviewees have already taken measures to increase the attractiveness of a family physician's activity. Moreover, the faculties plan to implement further measures in the future to increase the primary care in NRW.

KEYWORDS

Landarztquote, Masterplan Medizinstudium 2020, hausärztliche Versorgung, Medizinstudium, Allgemeinmedizin

EINLEITUNG

Die Nachbesetzung hausärztlicher Praxen gestaltet sich bereits heute gerade in den ländlichen Gebieten von Nordrhein-Westfalen (NRW) aufwendig, da nicht für alle zu besetzenden Praxen Ärzte gefunden werden. Sofern sich dieser Trend fortsetzt, könnte die hausärztliche Versorgung in NRW zukünftig nicht mehr ausreichend sichergestellt sein (Vgl. Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe / Kassenärztliche Vereinigung Nordrhein, 2022).

Um einer hausärztlichen Unterversorgung in NRW entgegenzuwirken, wurde im Jahr 2009 das sogenannte Aktionsprogramm für die hausärztliche Versorgung gestartet. Ein wichtiges Ziel, das mit diesem Programm,

das auch Hausarztaktionsprogramm genannt wird, erreicht werden soll, besteht darin, die Niederlassungen von Hausärzten in NRW finanziell zu fördern, um dadurch einer hausärztlichen Unterversorgung möglichst frühzeitig entgegenwirken zu können (Vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2018_1). Des Weiteren hat die Einführung einer Landarztquote in den medizinischen Studiengängen in NRW zum Wintersemester 2019/2020 dazu geführt, dass 7,8 Prozent der medizinischen Studienplätze an staatlichen Universitäten in NRW über die Landarztquote vergeben werden müssen (Vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2021).

Einige für die medizinische Ausbildung in Deutschland wichtige Regelungen wurden mit dem „Masterplan Medizinstudium 2020“ festgelegt. Der Plan sieht unter anderem Veränderungen bei der Studienstruktur und den Ausbildungsinhalten vor. In ihm sind 37 Maßnahmen aufgeführt, die auch zu Veränderungen des Medizinstudiums in Deutschland führen (Vgl. Kultusministerkonferenz, 2019).

Da es bislang noch keine zusammenfassende Veröffentlichung über die von den medizinischen Fakultäten getroffenen Umsetzungsmaßnahmen der Inhalte des „Masterplans Medizinstudium 2020“ gibt, besteht eine konkrete Forschungslücke bezüglich der Ergebnisse solcher Maßnahmen. Das Ziel dieser Erhebung besteht daher darin, zu ermitteln, welche konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ die medizinischen Fakultäten in NRW zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium bereits ergriffen haben und zukünftig noch ergreifen werden. Um das genannte Ziel erreichen zu können, wird eine Online-datenerhebung durchgeführt, an der alle medizinischen Fakultäten in NRW teilnehmen können.

STAND DER FORSCHUNG

Das Hausarztaktionsprogramm wurde seit dem Jahr 2009 kontinuierlich erweitert (Vgl. Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen, 2014 / Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2018_1). Es beinhaltet neben finanziellen Anreizen unter anderem auch Maßnahmen wie die Neugründung der Medizinischen Fakultät in Ostwestfalen-Lippe mit Sitz in Bielefeld, die Erhöhung der Studienplatzkapazitäten im Fach Humanmedizin an der Privatuniversität Witten/Herdecke, die Einrichtung von Professuren für Allgemeinmedizin in allen medizinischen Fachbereichen in NRW und die Einführung einer Landarztquote in den humanmedizinischen Studiengängen in NRW. Das Ziel dieser Maßnahmen soll vor allem darin bestehen, die Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit bereits bei jungen Medizinstudierenden und Interessenten für ein Medizinstudium zu erhöhen (Vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2018_2).

Zwischenzeitlich wurde die Studienplatzkapazität im Fach Humanmedizin an der privaten Universität Witten/Herdecke erhöht. So wurde bereits zum Sommersemester 2019 die Anzahl der Studienplätze im Fach Humanmedizin von 42 auf 84 hochgesetzt. Statt bislang 84 wurden damit jährlich 168 Studierende neu in den Studiengang Humanmedizin aufgenommen (Vgl. Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen, 2018).

Auch die Einrichtung von Professuren für Allgemeinmedizin in allen medizinischen Fakultäten ist in NRW abgeschlossen. Mittlerweile verfügen alle neun medizinischen Fakultäten über mindestens eine allgemeinmedizinische Abteilung, ein allgemeinmedizinisches Institut oder wie im Fall der Medizinischen Fakultät Ostwestfalen-Lippe über eine entsprechende Arbeitsgruppe. Die private Universität Witten/Herdecke weist sogar zwei unterschiedliche allgemeinmedizinische Lehrstühle auf (Vgl. Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen, 2019).

Abschließend wurde durch die Einführung einer Landarztquote in allen humanmedizinischen Studiengängen in NRW auch die letzte Maßnahme des Hausarztaktionsprogramms umgesetzt. Seit dem Wintersemester 2019/2020 müssen an allen medizinischen Fakultäten 7,6 Prozent der medizinischen Studienplätze an staatlichen Universitäten in NRW über die Landarztquote

vergeben werden. Dazu müssen sich Studieninteressierte vor dem Studienbeginn verpflichten, nach Studium und Facharztausbildung zehn Jahre lang als Hausarzt in einer unterversorgten Region in NRW zu arbeiten (Vgl. Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen, 2019).

Seit dem Sommersemester 2020 wurde der Anteil der verfügbaren Studienplätze der Medizin an den staatlichen Universitäten in NRW, der für Studierende der Landarztquote reserviert wird, um 0,2 Prozent auf 7,8 Prozent erhöht, sodass mittlerweile 170 der insgesamt 2.180 Medizinstudienplätze pro Jahr in NRW über die Landarztquote vergeben werden (Vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen, 2021). Für die Vergabe der Studienplätze der Landarztquote wurde das Landeszentrum für Gesundheit Nordrhein-Westfalen als zuständige Behörde bestimmt (Vgl. Landeszentrum für Gesundheit Nordrhein-Westfalen, 2020). Da der Lehrbetrieb an der Medizinischen Fakultät Ostwestfalen-Lippe erst zum Wintersemester 2021/2022 aufgenommen wurde, konnte die Landarztquote dort auch erst zu diesem Semester berücksichtigt werden (Vgl. Universität Bielefeld, 2022).

Seit der Initiierung des Hausarztaktionsprogramms im Jahr 2009 wurden seitens der Bundesregierung und der Landesregierung NRW Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit bereits während des Medizinstudiums getroffen, um der hausärztlichen Unterversorgung entgegenzuwirken. Einige für die medizinische Ausbildung in Deutschland wichtige Veränderungen wurden mit dem am 31.07.2017 beschlossenen „Masterplan Medizinstudium 2020“ initiiert. Der Plan sieht unter anderem Veränderungen bei der Studienstruktur und den Ausbildungsinhalten vor, mit denen auch ein höherer Praxisbezug im Studium, eine Stärkung der Allgemeinmedizin und die Sicherstellung einer flächendeckenden ärztlichen Versorgung in unterversorgten, insbesondere ländlichen Regionen erreicht werden sollen. Die im Masterplan aufgeführten 37 Maßnahmen führen somit auch zu einer inhaltlichen Veränderung des Medizinstudiums in Deutschland (Vgl. Kultusministerkonferenz, 2019).

Die aus Sicht des Verfassers zur Attraktivitätssteigerung einer hausärztlichen Tätigkeit beitragenden Maßnahmen stellen die Maßnahmen 13, 15, 18, 20, 21, 33, 34.1, 34.2, 35, 36.2 und 37 dar. Die 13. Maßnahme sieht eine Erhöhung der Studienplatzkapazität im Bereich

Humanmedizin und eine Erhöhung der Zahl angehender Fachärzte für Allgemeinmedizin vor. Die 15. Maßnahme sieht des Weiteren vor, Lehrpraxen verstärkt in die ärztliche Ausbildung einzubeziehen.

Durch die 18. Maßnahme soll der longitudinale Aufbau der allgemeinmedizinischen Lehrveranstaltungen unter anderem durch Hospitationen in allgemeinmedizinischen Praxen, das Ableisten eines Praktikums in der hausärztlichen Versorgung oder durch andere Formen verstärkt werden. Eine attraktivere Gestaltung des Faches Allgemeinmedizin für Nachwuchsmediziner und eine stärkere Fokussierung dieses Fachs bereits in der medizinischen Ausbildung sollen durch die medizinischen Fakultäten im Rahmen der 20. Maßnahme erreicht werden. Hierzu sollen mit der 21. Maßnahme auch an allen medizinischen Hochschulen Lehrstühle für Allgemeinmedizin errichtet werden. Dies ist in NRW bereits erfolgt.

Die 33. Maßnahme beinhaltet die dauerhafte Einbindung von mehr Lehrkrankenhäusern auch im ländlichen Raum. Maßnahme 34.1 sieht vor, bei der Auswahl von Lehrpraxen einer angemessenen regionalen Verteilung Rechnung zu tragen, und Maßnahme 34.2, nach geeigneten Mitteln zu suchen, um den zu großen finanziellen Belastungen der Studierenden durch zusätzliche Fahrt- und Unterkunftskosten entgegenzuwirken, die im Einzelfall durch Ausbildungsabschnitte im ländlichen Raum entstehen können.

Die Durchführung von studienbegleitenden Angeboten zum aktiven Kennenlernen des Berufsalltags niedergelassener Ärzte wird in der 35. Maßnahme empfohlen. Gemäß Maßnahme 36.2 wird von den medizinischen Fakultäten erwartet, dass sie ihre Medizinstudierenden verstärkt und fortlaufend über die von ihnen angebotenen Ausbildungsmodelle und Kooperationen mit Lehrpraxen und Lehrkrankenhäusern im ländlichen Raum informieren. Die letzte gestaltungsfähige Maßnahme des Masterplans stellt die Maßnahme 37 dar, die eine Landarztquote von bis zu 10 Prozent der Studienplätze erlaubt. Diese Quote wurde bereits im Wintersemester 2019/2020 in NRW eingeführt.

Da es noch keine zusammenfassenden Veröffentlichungen über die Gestaltungsmaßnahmen in NRW gibt, besteht das Ziel der Erhebung darin, zu ermitteln, welche Gestaltungsmaßnahmen der zuvor vorgestell-

ten Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ die neun medizinischen Fakultäten in NRW zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium bereits ergriffen haben und zukünftig noch ergreifen werden. Die dabei angewandte Forschungsmethodik wird im Folgenden erörtert.

FORSCHUNGSMETHODIK

Aus den zuvor vorgestellten Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ lassen sich die wesentlichen Forschungsfragen der Erhebung ableiten. Zunächst sollte ermittelt werden, welche konkreten Gestaltungsmaßnahmen die medizinischen Fakultäten im Medizinstudium bezüglich der Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ bereits umgesetzt haben. Die daraus resultierende erste Forschungsfrage lautet demnach:

- 1.) Welche Gestaltungsmaßnahmen haben die medizinischen Fakultäten in NRW bereits zur Realisierung der Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ bezüglich der Erhöhung der Attraktivität der hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium vorgenommen?

Da die ersten Studierenden der Landarztquote ihr Medizinstudium in NRW im Wintersemester 2019/2020 aufgenommen haben, können sie dies frühestens zum Sommersemester 2027 abschließen. In der verbleibenden Zeit haben die medizinischen Fakultäten noch die Möglichkeit, weitere Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ zur Erhöhung der Attraktivität der hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium zu planen und umzusetzen. Die zweite Forschungsfrage lautet daher:

- 2.) Welche Gestaltungsmaßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität der hausärztlichen Tätigkeit werden die medizinischen Fakultäten in NRW zukünftig im Medizinstudium noch vornehmen?

An der Befragung sollten alle neun Studiendekanate der medizinischen Fakultäten in NRW oder die von ihnen benannten Ansprechpartner zeitgleich mit einem einheitlichen Onlinefragebogen über die Onlineplattform SURVIO teilnehmen, wodurch eine grundsätzliche Vollerhebung ermöglicht wurde. Der Fragebogen bestand im Wesentlichen aus 22 Fragen, von denen 11

Fragen die bereits durchgeführten und die weiteren 11 Fragen zukünftig geplante Maßnahmen thematisierten.

Für die Teilnahme an der Erhebung wurden die medizinischen Fakultäten per E-Mail angefragt. Diese sollten im Zeitraum vom 08.07.–22.08.2022 an der Befragung über die Onlineplattform SURVIO teilnehmen. Bevor der Fragebogen für die neun medizinischen Fakultäten freigeschaltet wurde, erfolgte ein Pretest durch das Studiendekanat der Universitätsmedizin Göttingen.

ERGEBNISSE

An der Onlinebefragung beteiligten sich insgesamt sechs der acht medizinischen Fakultäten, die sich zuvor bereit erklärt hatten, an der Umfrage teilzunehmen. Eine Universität lehnte die Teilnahme bereits bei der ersten Kontaktaufnahme ab. Es konnte so eine Rücklaufquote von 75 Prozent erreicht werden. Fünf der sechs Teilnehmer kamen aus den allgemeinmedizinischen Abteilungen und ein Teilnehmer aus dem Studiendekanat der medizinischen Fakultät.

Für einen besseren Vergleich der Antworten wurden in der Ergebnisauswertung die 11 Fragen zu den bereits durchgeführten und die 11 Fragen zu den zukünftig geplanten Maßnahmen zu 11 Antwortpaketen zusammengefasst, die aus jeweils zwei Fragen bestehen. Anhand des ersten Fragenpakets sollte ermittelt werden, ob die Studienplatzkapazität seit der Einführung der Landarztquote in NRW im Wintersemester 2019/2020 erhöht wurde oder zukünftig erhöht werden soll. Hier gaben alle sechs medizinischen Fakultäten an, dass die Studienplatzkapazität nicht erhöht wurde, und nur eine, dass die Erhöhung der Studienplatzkapazität geplant sei. Die für Studierende der Landarztquote vorbehaltenen Studienplätze werden somit aktuell ausschließlich und zukünftig überwiegend aus den an den Fakultäten vorhandenen Studienplatzkapazitäten abgedeckt.

Ob Lehrpraxen verstärkt in die ärztliche Ausbildung einbezogen werden oder zukünftig verstärkt einbezogen werden sollen, wurde im zweiten Fragenpaket thematisiert. Hier gaben drei Teilnehmende an, dass Lehrpraxen seit der Einführung der Landarztquote nicht verstärkt in die ärztliche Ausbildung einbezogen werden, und die drei weiteren Beteiligten, dass eine verstärkte Einbindung von Lehrpraxen erfolgt. Zukünftig sollen an fünf Fakultäten die Lehrpraxen ver-

stärkt in die ärztliche Ausbildung einbezogen werden. Es zeigt sich, dass seit der Einführung der Landarztquote zumindest bei der Hälfte der beteiligten Universitäten eine verstärkte Einbindung von Lehrpraxen erfolgt und zukünftig eine noch stärkere Einbeziehung von Lehrpraxen geplant ist.

Das dritte Fragenpaket besteht aus den Fragen fünf und sechs. Die Antworten auf Frage fünf, ob seit der Einführung der Landarztquote mehr praktische Tätigkeiten in allgemeinmedizinischen Praxen oder Mentoring-Programme im Medizinstudium durchgeführt werden, sind in der nachfolgenden Tabelle 1 aufgeführt.

	nein	es werden bereits ausreichend angeboten	ja
Hospitationen in Praxen	4	1	1
Praktikum Hausarzt	4	2	
Landarzt-Track/Landpartie	2		4
Mentoring-Programme in der Allgemeinmedizin	2		4

Tabelle 1: Bisherige Erhöhung der Anzahl an praktischen Tätigkeiten im Medizinstudium (Quelle: eigene Darstellung)

Aus den Angaben in Tabelle 1 wird ersichtlich, dass eine Erhöhung insbesondere bei Landarzt-Track/Landpartie und bei Mentoring-Programmen in der Allgemeinmedizin vorgenommen wurden.

Die Antworten auf die Frage sechs, ob zukünftig mehr praktische Tätigkeiten in allgemeinmedizinischen Praxen oder Mentoring-Programme im Medizinstudium durchgeführt werden, werden in Tabelle 2 dargestellt.

	nein	es werden bereits ausreichend angeboten	ja
Hospitationen in Praxen	2	1	3
Praktikum Hausarzt	2		4
Landarzt-Track/Landpartie		1	5
Mentoring-Programme in der Allgemeinmedizin		1	5

Tabelle 2: Geplante Erhöhung der Anzahl an praktischen Tätigkeiten im Medizinstudium (Quelle: eigene Darstellung)

Aus den dargestellten Antworten in Tabelle 2 ist erkennbar, dass eine grundsätzliche Erhöhung insbesondere von Landarzt-Tracks/Landpartien und von Mentoring-Programmen in der Allgemeinmedizin zukünftig geplant ist.

Mit dem vierten Fragenpaket sollte festgestellt werden, in welcher Form die im „Masterplan Medizinstudium“ empfohlenen Veranstaltungen zur stärkeren Fokussie-

zung der Allgemeinmedizin in der medizinischen Ausbildung seit der Einführung der Landarztquote durchgeführt wurden und zukünftig durchgeführt werden sollen. Die Antworten sind in Tabelle 3 aufgeführt.

	aktuell Pflichtveran- staltung	zukünftig Pflichtveran- staltung	aktuell freiwillige Veranstaltung	zukünftig freiwillige Veranstaltung
Infoveranstaltungen Allgemeinmedizin	1	2	5	4
spezielle medizinische Vorlesungen	1	1	5	5
betriebswirtschaftliche Vorlesungen			6	6
Vorträge	2	2	4	4
Allgemeinmedizin Kommunikationstrainings	1	2	5	4

Tabelle 3: Veranstaltungsformen zur stärkeren Fokussierung der Allgemeinmedizin in der medizinischen Ausbildung (Quelle: eigene Darstellung)

Aus Tabelle 3 ist ersichtlich, dass alle im „Masterplan Medizinstudium“ empfohlenen Veranstaltungen zur stärkeren Fokussierung der Allgemeinmedizin in der medizinischen Ausbildung von allen sechs Fakultäten angeboten werden. Unterschiede zwischen den aktuellen und den zukünftig geplanten Veranstaltungsformen sind nur in einem sehr geringen Umfang gegeben. So werden zukünftig lediglich an einer Fakultät die Infoveranstaltungen Allgemeinmedizin und an einer weiteren Fakultät das Kommunikationstraining von einer freiwilligen Veranstaltung zu einer Pflichtveranstaltung.

Anhand des fünften Fragenpakets sollte ermittelt werden, ob aktuell und zukünftig Lehrkrankenhäuser auch im ländlichen Raum vermehrt in die medizinische Ausbildung eingebunden werden. Diese Frage wurde aktuell von fünf Teilnehmern verneint und von einem Teilnehmer bejaht. Zukünftig planen zumindest drei Fakultäten eine vermehrte Einbindung von Lehrkrankenhäusern in die medizinische Ausbildung. Aus den Antworten lässt sich schließen, dass zumindest die Hälfte der befragten Fakultäten die Einbeziehung von Lehrkrankenhäusern auch im ländlichen Raum zukünftig erhöhen wird.

Das sechste Fragenpaket bezieht sich auf eine stärkere regionale Verteilung bei der Auswahl der Lehrpraxen. Hier gaben zwei Teilnehmer an, dass bei der aktuellen Auswahl der Lehrpraxen keiner stärkeren regionalen Verteilung Rechnung getragen wird, und vier Teilnehmer, dass bei der Auswahl von Lehrpraxen eine stärkere regionale Verteilung berücksichtigt wird. Für die zu-

zukünftig stärkere regionale Verteilung gaben alle sechs Fakultäten an, dass diese geplant sei. Es kann somit festgehalten werden, dass alle befragten Fakultäten eine angemessene regionale Verteilung bei der Auswahl von Lehrpraxen bereits berücksichtigen und zukünftig noch stärker berücksichtigen werden.

Als Antwort auf das siebte Fragenpaket, ob seit der Einführung der Landarztquote mehr finanzielle Mittel durch die Universitäten bereitgestellt werden, mit denen finanziellen Belastungen von Studierenden aufgrund zusätzlicher Fahrt- und Unterbringungskosten im ländlichen Raum entgegengewirkt werden kann, gaben fünf der Befragten an, dass nicht mehr Mittel bereitgestellt werden, und ein Teilnehmer, dass eine solche Bereitstellung zumindest geplant sei. Eine im „Masterplan Medizinstudium 2020“ empfohlene finanzielle Entlastung der Studierenden wird somit lediglich von einem Sechstel der Befragten geplant.

Ob aktuell und zukünftig mehr studienbegleitende Angebote zum aktiven Kennenlernen des Berufsalltags niedergelassener Ärzte angeboten werden, wurde im achten Fragenpaket thematisiert. Zwei der Beteiligten gaben dazu an, dass es keine Ausweitung des Angebots gegeben hat, und vier der Teilnehmer führten an, dass das Angebot erweitert wurde. Für die Zukunft planen alle sechs Fakultäten, das Informationsangebot zu erhöhen.

Mit dem neunten Fragenpaket sollte ermittelt werden, ob die Studierenden der Humanmedizin seit der Einführung der Landarztquote verstärkt und fortlaufend über Ausbildungsmodelle und Kooperationen mit Lehrpraxen und Lehrkrankenhäusern im ländlichen Raum durch die Universität informiert werden. Diese Frage wurde bezüglich der bereits durchgeführten Maßnahmen von vier Befragten verneint und von zwei Teilnehmern bejaht. Für die Zukunft bejahten vier Befragte diese Frage, zwei Teilnehmer gaben an, dass die Studierenden bereits ausreichend informiert würden, sodass zukünftig keine Erhöhung geplant sei.

Das zehnte Fragenpaket besteht aus den Fragen 19 und 20. Die 19. Frage bezieht sich auf die von den Fakultäten aktuell vermehrt angewandten didaktischen Lehr- und Prüfungsformate, die einen konkreten Bezug zur Allgemeinmedizin aufweisen. In Tabelle 4 werden die seit der Einführung der Landarztquote vermehrt angewandten didaktischen Lehr- und Prüfungsformate wiedergegeben.

	nein	werden bereits hinreichend genutzt	ja
Digitale Lern-Plattformen	2	2	2
E-Learning	1	1	4
Blended-Learning	3	1	2
Inverted Classroom	4	1	1
Live-Abfragen	3	1	2
Unterricht am realen Patienten	3	1	2
Simulationspatienten	3	1	2
Virtuelle Patienten	4	1	1
Digitale Prüfungsformen	3	1	2

Tabelle 4: Seit der Einführung der Landarztquote vermehrt angewendete didaktische Lehr- und Prüfungsformate (Quelle: eigene Darstellung)

Bei acht der neun vorgegebenen Formate mit einem konkreten Bezug zur Allgemeinmedizin gab eine Mehrheit der Befragten an, dass diese nicht vermehrt oder bereits hinreichend genutzt werden würden. Lediglich das Format E-Learning wurde von zwei Dritteln der befragten medizinischen Fakultäten seit der Einführung der Landarztquote vermehrt genutzt.

Die Antworten auf die 20. Frage bezüglich der in Zukunft vermehrt genutzten didaktischen Lehr- und Prüfungsformate sind in Tabelle 5 abgebildet.

	nein	ja
Digitale Lern-Plattformen	2	4
E-Learning	2	4
Blended-Learning	1	5
Inverted Classroom	1	5
Live-Abfragen	1	5
Unterricht am realen Patienten	2	4
Simulationspatienten	1	5
Virtuelle Patienten	1	5
Digitale Prüfungsformen	1	5

Tabelle 5: Zukünftig vermehrt genutzte didaktische Lehr- und Prüfungsformate (Quelle: eigene Darstellung)

Bei drei der neun vorgegebenen Formate gaben drei der Befragten eine zukünftig vermehrte Nutzung an. Bei den verbleibenden sechs der neun Formate führten sogar fünf von sechs Teilnehmern an, dass diese Formate zukünftig vermehrt genutzt werden würden. Aus den unterschiedlichen Angaben in den Tabellen 4 und 5 lässt sich ableiten, dass tendenziell alle aufgeführten Lehr- und Prüfungsformate zukünftig noch stärker als aktuell in der medizinischen Ausbildung eingesetzt werden sollen.

Mit dem elften und letzten Fragenpaket sollte ermittelt werden, ob die Fakultäten spezielle Informationsveran-

staltungen durchführen, in denen mögliche staatliche Förder- und Beratungsleistungen für Medizinstudierende vorgestellt werden, die nach ihrem Medizinstudium eine hausärztliche Tätigkeit als niedergelassene oder angestellte Ärzte wahrnehmen wollen. Die Antworten sind in Abbildung 1 dargestellt.

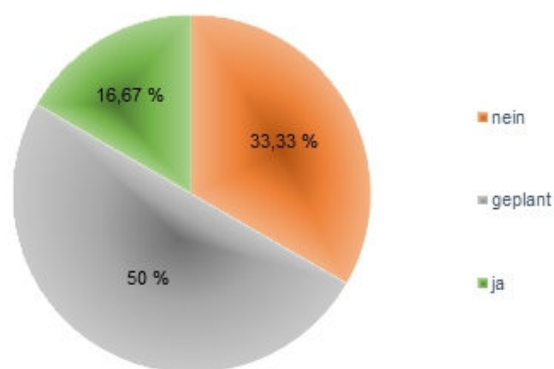


Abbildung 1: Informationsveranstaltungen über staatliche Förder- und Beratungsleistungen (Quelle: eigene Darstellung)

Auf die Frage nach den bereits durchgeführten Maßnahmen antworteten zwei Teilnehmer, dass solche Veranstaltungen seit der Einführung der Landarztquote nicht vermehrt angeboten würden; ein Teilnehmer führte aus, dass solche Veranstaltungen bereits vermehrt angeboten würden. Drei Teilnehmer gaben an, dass eine höhere Anzahl an Informationsveranstaltungen über staatliche Förder- und Beratungsleistungen für die Zukunft geplant sei. Somit lässt sich bezüglich der Informationsveranstaltungen über staatliche Förder- und Beratungsleistungen festhalten, dass zwei Drittel der befragten Fakultäten eine höhere Anzahl an Informationsveranstaltungen geplant oder bereits durchgeführt haben.

DISKUSSION

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage bezüglich der seit der Einführung der Landarztquote bereits getroffenen Maßnahmen ergaben die Antworten, dass von den elf Fragen fünf eine positive Bewertung, eine weitere eine neutrale und fünf eine negative Bewertung bezüglich der Realisierung der im „Masterplan Medizinstudium 2020“ zur Erhöhung der Attraktivität der hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium aufgeführten Maßnahmen als Ergebnis aufweisen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass die Erhöhung der Studienplatzkapazität, die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel für Studierende bei Tätigkeiten im ländlichen Raum und auch die vermehrte

te Nutzung didaktischer Lehr- und Prüfungsformate, soweit diese von einer staatlichen Finanzierung abhängig sind, nicht von den Universitäten selbst festgelegt werden können. Soweit diese drei Punkte in der Bewertung nicht berücksichtigt werden, würden sich fünf positive und drei negative Ergebnisse ergeben.

Ferner ist zu berücksichtigen, dass diese summarische Form der Auswertung nur eine tendenzielle Ergebnisbetrachtung erlaubt. Es ist unter diesen Einschränkungen ein Trend erkennbar, dass die medizinischen Fakultäten gerade in den Punkten, die sie selbst aktiv beeinflussen können, seit der Einführung der Landarztquote die Maßnahmen des „Masterplans 2020“ bereits umfangreich umgesetzt haben.

Die erste Forschungsfrage lässt sich somit bezüglich der seit der Einführung der Landarztquote bereits durchgeführten Maßnahmen insoweit beantworten, dass die Mehrheit der medizinischen Fakultäten bereits konkrete Gestaltungsmaßnahmen der im „Masterplan Medizinstudium 2020“ vorgegebenen Maßnahmen umgesetzt hat. Hierdurch ist bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine grundsätzliche Erhöhung der Attraktivität der hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium seit der Einführung der Landarztquote in NRW gegeben.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage über die zukünftig geplanten Maßnahmen wurde festgestellt, dass von den elf beschriebenen Fragen neun eine positive und zwei eine negative Bewertung als Ergebnis aufweisen. Auch hier sollte beachtet werden, dass die Erhöhung der Studienplatzkapazität und die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel für Studierende bei Tätigkeiten im ländlichen Raum nicht von den Universitäten selbst festgelegt werden können. Soweit diese zwei Punkte in der Bewertung nicht berücksichtigt werden, würden sich neun positive Ergebnisse ergeben.

Auch hier lässt die summarische Form der Auswertung nur eine tendenzielle Ergebnisbetrachtung zu. Im Vergleich zu den bislang umgesetzten Maßnahmen des „Masterplans Medizinstudium 2020“ ist jedoch ein klarer Trend zu erkennen, dass die befragten medizinischen Fakultäten bestrebt sind, alle Maßnahmen des „Masterplans 2020“, die sie selbst aktiv beeinflussen können, zukünftig in einem noch höheren Maß als bisher umzusetzen.

Die zweite Forschungsfrage lässt sich somit für die zukünftig geplanten Maßnahmen insoweit beantwor-

ten, dass alle medizinischen Fakultäten zukünftig weitere konkrete Maßnahmen zur Erreichung der im „Masterplan Medizinstudium 2020“ vorgegebenen Maßnahmen umsetzen wollen, wodurch eine weitere Erhöhung der Attraktivität der hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium in NRW ermöglicht wird.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Zum Wintersemester 2019/2020 wurde die Landarztquote in Nordrhein-Westfalen als erstem Bundesland der Bundesrepublik Deutschland an allen acht staatlichen medizinischen Fakultäten verbindlich eingeführt. Durch eine Quotierung der Studienplatzvergabe soll erreicht werden, mittelfristig eine hinreichende hausärztliche Versorgung in den unterversorgten Regionen von NRW sicherzustellen.

Über die seit der Einführung der Landarztquote von den medizinischen Fakultäten ergriffenen oder geplanten Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit im Medizinstudium liegen aktuell keine umfassenden Veröffentlichungen vor. Daher bestand das Ziel der Erhebung darin, die bereits durchgeführten oder noch geplanten Gestaltungsmaßnahmen zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit zu ermitteln.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, wurde am 08.07.2022 eine Onlinebefragung durchgeführt, an der alle medizinischen Fakultäten in Nordrhein-Westfalen teilnehmen konnten. Bis zum Abschluss der Befragung am 22.08.2022 nahmen sechs der neun medizinischen Fakultäten an der Erhebung teil.

Die wesentlichen Ergebnisse der Umfrage waren, dass alle sechs befragten Fakultäten bereits zum Zeitpunkt der Erhebung konkrete Gestaltungsmaßnahmen ergriffen haben, um die im „Masterplan Medizinstudium 2020“ aufgeführten Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität einer hausärztlichen Tätigkeit umzusetzen. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die befragten Fakultäten planen, die Maßnahmen des „Masterplans 2020“ zukünftig noch umfassender umsetzen zu wollen, um so die hausärztliche Versorgung in den unterversorgten Regionen Nordrhein-Westfalens zukünftig verbessern zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe / Kassenärztliche Vereinigung Nordrhein (2022): Bedarfsberechnung zur Einführung einer Landarztquote Nordrhein-Westfalen. Dortmund/Düsseldorf.

Kultusministerkonferenz (2019): „Masterplan Medizinstudium 2020“, https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/170331_Masterplan_Beschlusstext.pdf, Zugriff am 03.03.2023.

Landeszentrum für Gesundheit Nordrhein-Westfalen (2020): Studienplatzvergabe, https://www.lzg.nrw.de/lag/h_lag-nrw/studienplatz/index.html; Zugriff am 12.03.2023.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2018_1): Aktionsprogramm „Hausärztliche Versorgung“ Damit Niederlassung in ländlichen Gebieten attraktiver wird, <https://www.mags.nrw/hausarztaktionsprogramm>, Zugriff am 10.03.2023.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2018_2): Hausarztaktionsprogramm. Zuschüsse sichern für die Praxis auf dem Land. MAGS Hausdruckerei, Düsseldorf.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2021): Bericht der Landesregierung über die Evaluierung eines Gesetzes aus dem Geschäftsbereich des Ministers für Arbeit, Gesundheit und Soziales – Gesetz zur Sicherstellung der hausärztlichen Versorgung in Bereichen besonderen öffentlichen Bedarfs des Landes Nordrhein-Westfalen (Landarztgesetz Nordrhein-Westfalen – LAG NRW), <https://opal.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumente/nachricht/Dokument/MMV17-6226.pdf>, Zugriff am 10.03.2023.

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): Medizinische Fakultät OWL nimmt Lehrbetrieb auf, https://www.mkw.nrw/presse/OWL_Eroeffnung, Zugriff am 11.03.2023.

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Land weitet Hausarzt-Aktionsprogramm aus, <https://www.land.nrw/pressemitteilung/ministerin-steffens-land-weitet-hausarzt-aktionsprogramm-aus>, Zugriff am 11.03.2023.

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (2018): Grünes Licht für Universität Witten/Herdecke: Verdoppelung der jährlichen Medizin-Studienplätze von 84 auf 168, <https://www.land.nrw/pressemitteilung/gruenes-licht-fuer-universitaet-wittenherdecke-verdoppelung-der-jaehrlichen-medizin>, Zugriff am 11.03.2023.

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (2019): Landarztquote: Bewerbungsverfahren für Medizinstudienplätze gestartet, <https://www.land.nrw/pressemitteilung/landarztquote-bewerbungsverfahren-fuer-medizinstudienplaetze-gestartet>, Zugriff am 11.03.2023.

Universität Bielefeld (2022): Auftrag und Entwicklung der Medizinischen Fakultät Ostwestfalen-Lippe, <https://www.unibielefeld.de/fakultaeten/medizin/fakultaet/entwicklung/>, Zugriff am 11.03.2023.

Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Neustrukturierung des Medizinstudiums und der Approbationsordnung für Ärzte, <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7271-18.html>, Zugriff am 03.03.2023.

AUTOR/EN**Prof. Dr. Dr. Alexander Haselhorst, MBA**

Leiter des Studiengangs Management im Gesundheitswesen an der IST-Hochschule für Management in Düsseldorf

Forschungsschwerpunkte: Personalmanagement und Aus- und Weiterbildungsaktivitäten von Beschäftigten im Gesundheitswesen

E-Mail: ahaselhorst@ist-hochschule.de

Prof. Dr. med. Johannes Jäger, MME

Leiter des Zentrums Allgemeinmedizin der Medizinischen Fakultät der Universität des Saarlandes

Forschungsschwerpunkte: Versorgungsforschung, Medizindidaktik und Lehrforschung

JEL : M10

Das Modell des „Servant Leadership“: Zum Ursprung der dienenden Führung bei Hermann Hesse

Patrick Peters

ABSTRACT

In his story „Die Morgenlandfahrt“, the German writer Hermann Hesse creates a special image of service. From this, the U.S. thinker Robert K. Greenleaf developed the idea of servant leadership. According to this, a leader who enjoys the trust of his followers is first and foremost a servant. Servant leadership is a philosophy and set of practices that enrich the lives of individuals, build better organizations, and ultimately create a more just and supportive world. Robert K. Greenleaf's point is that serving and leading are not opposites, but that aptitude for leadership comes from a willingness to serve. Based on Hermann Hesse's story, it can be stated that leading is a special category of serving. Thus, humility and service are also needed in business to rise to the upper echelons.

KEYWORDS

Leadership, Servant Leadership, Purpose, Cultural Economics, Economics of the Arts and Literature, Economic Anthropology

EINLEITUNG

Hermann Hesse, 1877 im baden-württembergischen Calw geboren und 1962 in Montagnola im Tessin (Schweiz) verstorben, gilt als einer der bedeutendsten Literaten des 20. Jahrhunderts. In seinen Romanen, Erzählungen und kleinen Schriften setzt sich Hermann Hesse, der 1946 den Literaturnobelpreis erhielt, vor allem mit Themen wie Spiritualität, Selbstfindung und der Suche des Einzelnen nach dem Sinn des Lebens auseinander. Berühmte Texte wie „Peter Camenzind“ (1904), „Demian“ (1919), „Siddhartha“ (1922) und „Der Steppenwolf“ (1927) zeichnen sich durch ihren introspektiven und philosophischen Charakter aus, thematisieren die Suche nach spiritueller Erleuchtung und den Weg des Einzelnen zur Selbstverwirklichung. Das gilt auch für Hesses umfangreichstes Werk, den Roman „Das Glasperlenspiel“, erstmals 1943 in zwei Bänden

veröffentlicht. Darin entwirft der Autor eine Zukunftswelt, getrieben von dem Versuch einer kunstvollen, ästhetisch ansprechenden Vereinigung und übergreifenden Verknüpfung aller Sachgebiete und Wissenschaften zu einem großen Ganzen und der Entwicklung einer Universalsprache.

Ein schmales Werk, das allzu leicht in Vergessenheit gerät und beim Lesepublikum kaum Stellenwert besitzt, ist die Erzählung „Die Morgenlandfahrt“. Erstmals erschienen 1932, handelt sie von einer Gruppe von Menschen, die sich auf eine spirituelle Reise ins Morgenland begibt, um nach Erkenntnis und innerer Erfüllung zu suchen. Dieser geheime Bund der Morgenlandfahrer ist genauso märchenhaft wie die gesamte Konstellation der Erzählung: Die Morgenlandfahrer durchstreifen Schwaben, Italien und den Orient, nächtigen im 10. Jahrhundert, wohnen bei Patriarchen und Feen und treffen literarische Gestalten wie Parzival und Klingsor aus dem Mittelalter, begegnen staufischen Kronenwächtern, die den Bund für die Eroberung Siziliens einnehmen wollen, irischen Mönchen und spanischen Rittern. Nach einem zunächst harmlos anmutenden Ereignis, dem Verschwinden des Dieners Leo, zerbricht die Gruppe der Morgenlandfahrer, und der Erzähler der Geschichte, ein gerühmtes Mitglied des Ordens, tritt wieder in die profane Welt ein. Bei dem Versuch, eine Geschichte der Morgenlandfahrer zu schreiben, begibt er sich auf die Suche nach dem verschollenen Diener und findet am Ende nach vielen Umwegen und äußerster Mühsal wieder in den Schoß des Ordens zurück. Damit verhandelt Hermann Hesse auch in „Die Morgenlandfahrt“ seine typischen Themen wie persönliches Wachstum, Individualität und die Suche nach dem Sinn des Lebens, der klassischen humanitären Idealen und einer hohen Spiritualität folgt.

Hermann Hesse hat in seiner Erzählung aber auch, sozusagen beiläufig, ein außergewöhnliches Führungsverständnis entwickelt, das auf dem Dienen basiert und Robert K. Greenleaf, eine der wichtigsten Persönlich-

keiten in den Bereichen Führung, Bildung und Management, dazu motivierte, das Modell des „Servant Leadership“ daraus abzuleiten. In seinem gleichnamigen Buch von 1977 schlägt Greenleaf vor, dass eine Führungskraft, die das Vertrauen ihrer Anhänger genießt, in erster Linie ein Diener ist. Um ein wahrer Führer, zu sein, müsse man einfach nur dienen. Der vorliegende Aufsatz will diese Idee des dienenden Führens nachzeichnen und den Zusammenhang zwischen dem Modell Greenleafs und Hesses Erzählung verdeutlichen. Damit soll einerseits ein zusammenfassender deutschsprachiger Beitrag zu diesem speziellen Leadership-Modell geleistet und andererseits auch die Relevanz kulturellen Schaffens für die ökonomische Praxis akzentuiert werden.

HERMANN HESSES IDEE DES DIENENDEN FÜHRENS

Entscheidend für die Entwicklung des Gedankens des „Diener-Führers“ / „Führer-Dieners“ ist die Figur des Dieners Leo, der die Morgenlandfahrer ruhig und gelassen begleitet und eines Tages in der Schlucht von Morbio Inferiore im schweizerischen Tessin einfach verschwindet. Der Bund gerät daraufhin in eine schwere Krise, die Reisenden verlieren Glauben und Zuversicht. Und auch der Hauptdarsteller H.H., ein Musiker und eigentlich treu ergebenes Mitglied des Bundes, zweifelt so sehr, dass er den Bund verlässt. Er will aber die Geschichte des Bundes erzählen, was ihm nicht adäquat gelingt, und macht sich daher auf die Suche nach dem Diener Leo, den er schließlich findet und der sich als Oberster der Oberen des Bundes herausstellt. H.H. wird nach einem persönlichen Läuterungsprozess wieder in den Bund aufgenommen und erkennt seine eigenen Verfehlungen in seinem „verzweifelte[n], dumme[n], engstirnige[n], selbstmörderische[n] Leben“ (Hesse 2021, S. 90) der vergangenen Jahre.

Im Mittelpunkt des Bundes steht nun eben das Konzept des Dienens, das die Hauptfigur H.H. erst spät versteht, aber von Leo – dem Höchsten, der sich zum Niedrigsten macht – kontinuierlich gelebt wird. Für Leo ist das Dienen ein Gesetz: „Was lange leben will, muß dienen. Was aber herrschen will, das lebt nicht lange. [...] Es gibt wenige, die zum Herrschen geboren sind, sie bleiben fröhlich und gesund. Die andern aber, die sich bloß durch Streberei zu Herren gemacht haben, die enden alle im Nichts.“ (Hesse 2021, S. 34) Dass die Morgenlandfahrt nach dem Verschwinden des Diener-Obersten Leo so tragisch und verzweifelt endet, kann

nur bedeuten, dass mit dem Wegfall des Dienens auch die innere Struktur und der eigentliche Zusammenhalt der Gruppe zerbrochen ist: „Es war das Ausbleiben des Dieners Leo, das uns plötzlich und grausam die Abgründe von Uneinigkeit und Ratlosigkeit enthüllte, welche unsern bisher anscheinend so festen Zusammenhalt zerrissen“ (Hesse 2021, S. 97f.), liest die Hauptfigur in einem anderen Bericht über die unseligen Ereignisse in der Schlucht von Morbio Inferiore.

Für Leo ist das „Gesetz vom Dienen“ also das höchste Gesetz, denn das „Gesetz will es so [das Dienen; Verf.]“ (Hesse 2021, S. 34). Das erinnert doch sehr stark an Immanuel Kants pflichtenethischen Ansatz, der die Pflicht als Notwendigkeit einer Handlung aus Achtung fürs Gesetz definiert. „Das moralische Gesetz ist für Kant ein unbedingtes Gesetz, d. h., es braucht keinerlei weitere Begründung. Kant hält dieses unbedingt, universal aus der Vernunft begründete Gesetz für einen Befehl der Vernunft (= kategorischer Imperativ).“ (Peters 2022, S. 56f.) Der der Philosophie Immanuel Kants zugrundeliegende Leitsatz lautet bekanntlich: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ (Kant 1977, S. 50) Dadurch ist der der Grundsatz des eigenen Handelns dann und nur dann gut, wenn er ein allgemeines Gesetz sein könnte.

Bei Hermann Hesse stellt das Dienen eben dieses höchste Gesetz dar, vielleicht gar das allgemeine Naturgesetz überhaupt. Naturgesetze gelten bekanntlich unabhängig von der Beobachtung durch die Menschen. Sie können nicht von Menschen gemacht, sondern nur von ihnen entdeckt werden. Damit steht das Dienen über allen anderen Gesetzen und stellt in der Folge einen erheblichen Wert für das Leben aller dar. Das diagnostiziert H.H. bei sich selbst: Nachdem die Gruppe nach dem Verschwinden Leos lange Zeit nach ihm geforscht hatte, hatten die Beteiligten durch den Verlust von Leos Begeisterung für das Unternehmen auch die Lust daran verloren, und H.H. „spürte [...] zum erstenmal im Herzen etwas wie Traurigkeit und Zweifel, und je mehr diese Gefühle in mir stark wurden, desto deutlicher auch fühlte ich, daß es nicht bloß das Wiederfinden Leos war, woran ich den Glauben verlor, sondern es schien alles jetzt unzuverlässig und zweifelhaft zu werden, es drohte alles seinen Wert, seinen Sinn zu verlieren: unsre Kameradschaft, unser Glaube, unser Schwur, unsre Morgenlandfahrt, unser ganzes Leben.“ (Hesse 2021, S. 37) Kurz gesagt, dem Dienen ist alles andere untergeordnet, sodass die Person des Dieners

ebenfalls höchsten Stellenwert besitzt. Leo ist die Person, um die sich alles dreht, sie ist der Dreh- und Angelpunkt des ganzen Unterfangens. Ohne den Diener ist alles nichts, die Morgenlandfahrt lebt nicht von Spiritualität, Wissenschaft und Kunst, sondern von der geringsten Handlung überhaupt, dem Dienen eben. Dass sich später herausstellt, dass Leo der Oberste des Bundes ist und damit der Kleinste eigentlich der Größte ist und dies auch schon längst war (also auch zur Zeit des Verschwindens im Tessin!), ist eine fast zwangsläufige Entwicklung. Um wirklich führen zu können, muss man ganz unten beginnen und dort lange Zeit verweilen – und auch bereit sein, die Idee des Dienens an der Spitze an einer Organisation kontinuierlich weiterzuführen. Das Dienen macht den Charakter des guten Führers aus: „Es war Leo. In einem feierlichen und prachtvollen Ornat wie ein Papst stieg er durch die Reihen der Oberen zum Hohen Stuhl hinan. Wie eine prächtige fremde Blume trug er den Glanz seines Schmuckes die Stufen empor, grüßend erhob sich jede Reihe von Oberen, an der er vorüberkam. Sorgfältig, demütig, dienend trug er seine strahlende Würde, demütig, wie ein frommer Papst oder Patriarch Insignien trägt.“ (Hesse 2021, S. 85) Auch als Führer bleibt Leo Diener, er erhebt sich nicht über die anderen, sondern bleibt demütig, trotz aller Herrschaftsinsignien. Er ist der Oberste und ordnet sich trotzdem ein und unter.

ROBERT K. GREENLEAFS „SERVANT LEADERSHIP“-MODELL

Wie leitet nun Robert K. Greenleaf seine „Servant Leadership“-Idee aus dem literarischen Werk ab? Für ihn zeigt sich in der Geschichte klar, dass der große Anführer in erster Linie als Diener gesehen wird. Diese einfache Tatsache sei der Schlüssel zu seiner Großartigkeit, denn Leo sei zwar die ganze Zeit der Anführer, aber vor allem zuerst Diener gewesen, weil er das tief in seinem Inneren, von Natur aus war. (Greenleaf o. J.)

Damit können wir zu einer Definition von „Servant Leadership“ kommen (angelehnt an Spears 1996 und Smith 2005). Das Modell fordert mit seinem vermeintlich offensichtlichen begrifflichen Widerspruch des dienenden Führens dazu auf, das Wesen von Führung zu überdenken. „Servant Leadership“ ist eine neue Art von Führungsmodell – ein Modell, das den Dienst am Nächsten an die erste Stelle setzt. Dienende Führung betont auch einen ganzheitlichen Ansatz bei der Arbeit,

die Förderung des Gemeinschaftssinns und die Teilung der Macht bei der Entscheidungsfindung. Dienende Führung beginnt, wenn eine Führungskraft die Position eines Dieners in der Interaktion mit seinen Anhängern einnimmt. Sie fordert Organisationen heraus, die Beziehungen zwischen Menschen, Organisationen und der Gesellschaft als Ganzes neu zu überdenken und stellt die Fähigkeit der Institution infrage, menschliche Dienstleistungen zu erbringen: Nur eine Gemeinschaft, definiert als Gruppen von Individuen, die sowohl einzeln als auch als Einheit füreinander verantwortlich sind, kann diese Funktion erfüllen. Effektive dienende Führung zeigt sich am besten durch die Kultivierung von dienender Führung in anderen. Durch die Förderung eines partizipativen, befähigenden Umfelds und die Ermutigung der Talente der Gefolgsleute schafft die dienende Führungskraft eine effektivere, motiviertere Belegschaft und letztlich eine erfolgreichere Organisation.

Nach Greenleaf umfasst „Servant Leadership“ folgende Kernpunkte:

- Andere an die erste Stelle setzen: Dienende Führungskräfte stellen die Bedürfnisse und Interessen ihrer Teammitglieder über ihre eigenen. Sie bemühen sich, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verstehen und zu erfüllen und sie in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.
- Einfühlungsvermögen und aktives Zuhören: Dienende Führungskräfte praktizieren aktives Zuhören und versuchen, die Sichtweisen, Anliegen und Bestrebungen ihrer Teammitglieder zu verstehen. Sie zeigen Einfühlungsvermögen, indem sie die Gefühle und Erfahrungen anderer anerkennen und wertschätzen.
- Förderung der Zusammenarbeit: Dienende Führungskräfte legen Wert auf Teamarbeit und Zusammenarbeit. Sie schaffen eine Kultur, die zu offener Kommunikation, Vertrauen und Respekt unter den Teammitgliedern ermutigt. Sie fördern den Gemeinschaftssinn und arbeiten auf den gemeinsamen Erfolg des Teams hin.
- Angebot von Anleitung und Unterstützung: Dienende Führungspersönlichkeiten bieten ihren Teammitgliedern Anleitung, Mentorschaft und Unterstützung. Sie befähigen ihre Mitarbeiter, indem sie ihnen Ressourcen zur Verfügung stellen, Hindernisse beseitigen und ihr Wachstum und ihre Entwicklung fördern.
- Ethische Entscheidungsfindung: Dienende Füh-

rungskräfte legen Wert auf ethisches Verhalten und Integrität. Sie treffen Entscheidungen, die mit ihren Werten und den Interessen ihrer Teammitglieder und Interessengruppen übereinstimmen. Sie sind bestrebt, einen positiven Einfluss auf den Einzelnen und die Gesellschaft als Ganzes auszuüben.

Dienende Führung kann damit Greenleaf zufolge verschiedene Vorteile haben, zum Beispiel ein höheres Engagement der Mitarbeitenden, eine bessere Teamarbeit, eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine bessere Unternehmensleistung. Indem sie sich auf das Wohlergehen und die Entwicklung ihrer Teammitglieder konzentrieren, schaffen dienende Führungskräfte ein Umfeld, das Vertrauen, Zusammenarbeit und Sinnhaftigkeit fördert. Es ist wichtig zu wissen, dass dienende Führung nicht mit Schwäche oder Unterwürfigkeit gegenüber anderen gleichzusetzen ist. Vielmehr geht es um eine veränderte Führungsmentalität, die darauf abzielt, anderen zu dienen und sie zu unterstützen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. „Servant Leaders“ verfolgen somit das Ziel, das Potenzial ihrer Mitarbeitenden freizusetzen und zu fördern. „Servant Leaders“ wissen, dass zufriedene Mitarbeitende die Basis für produktives Arbeiten sind und der Unternehmenserfolg davon abhängt. Mit speziellen Führungstechniken (beispielsweise „Management by Motivation“ und „Management by Objectives“) leiten „Servant Leaders“ ihr Team an und tragen direkt und messbar zum Unternehmenserfolg bei.

Das bedeutet: Dienende Führung ist eine Philosophie und umfasst eine Reihe von Praktiken, die das Leben von Einzelpersonen bereichern, bessere Organisationen aufbauen und letztlich eine gerechtere und solidarisere Welt schaffen. Die zehn Prinzipien der dienenden Führung lauten daher: Zuhören, Empathie, Heilung, Bewusstheit, Überzeugung, Konzeptualisierung, Weitsicht, Verantwortungsbewusstsein, Bekenntnis zum Wachstum und Gemeinschaft. Zu den zentralen Konstrukten der dienenden Führung gehören ein angeborener Wert und der Wunsch zu dienen, die Bereitschaft, diesem Wunsch entsprechend zu handeln, und das Vertrauen der Geführten. Die Weitsicht der Führungskraft und die Fähigkeit, dieses Wissen konstruktiv umzusetzen, wenn sie die Möglichkeit dazu hat, leiten sich aus ihrer Ethik ab und sind ein grundlegender Bestandteil. Daraus ergeben sich folgende Prämissen für das dienende Führen:

- Der Leader ist zuerst ein Diener. Es beginnt mit dem natürlichen Gefühl, zuerst dienen zu wollen.

- Der Diener sorgt zuerst dafür, dass die vorrangigen Bedürfnisse der anderen erfüllt werden.
- Erfolg ist, wenn diejenigen, denen gedient wird, gesünder, freier, autonomer und weiser werden und dadurch selbst zu Dienern werden.
- Ein Diener kann nur dann zu einem Führer werden, wenn der Führer ein Diener bleibt.

Dass Robert K. Greenleaf sein Konzept als „Der Diener als Führer“ bezeichnet und nicht als „Der Führer als Diener“, kommt nicht von ungefähr. Der Autor beschreibt dies so:

„The servant-leader is servant first — as Leo was portrayed. It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions. For such it will be a later choice to serve — after leadership is established. The leader-first and the servant first are two extreme types. Between them there are shadings and blends that are part of the infinite variety of human nature.“ (Greenleaf o. J., S. 6)

Greenleaf will also ausdrücken, dass Dienen und Führen keine Gegensätze sind, sondern dass die Eignung zur Führung aus der Bereitschaft zum Dienen hervorgeht. Wie man am Beispiel von Leo („der einstige Diener und Gepäckträger“ (Hesse 2021, S. 85)) in „Die Morgenlandfahrt“ sieht, ist das Führen eine besondere Kategorie des Dienens. Es braucht Demut in der Wirtschaft, um in obere Ränge aufsteigen zu können, wie sich am Beispiel von H.H. beobachten lässt. Er erkennt, dass sein Bestreben, eine Geschichte des Bundes zu schreiben, den er nicht verstanden hat, „namenlos töricht, namenlos lächerlich“ (Hesse 2021, S. 83) war und dass er, „zu einem Stäubchen eingedort“ (Hesse 2021, S. 83), aus dieser Selbsterkenntnis wieder neu entsteht:

„Aber noch viel mehr ergriffen, betroffen, bestürzt und beglückt war ich von der großen Entdeckung dieses Tages: daß der Bund vollkommen unerschüttert und mächtig wie je bestehe, daß nicht Leo und nicht der Bund es war, die mich verlassen und enttäuscht hatten, sondern daß nur ich so schwach und so töricht gewesen war, meine eigenen Erlebnisse mißdeutend, am Bund zu zweifeln, die Fahrt ins Morgenland als mißglückt zu betrachten und mich für den Überle-

benden und Chronisten einer erledigten und im Sand verronnenen Geschichte zu halten, während ich nichts war als ein Davongelaufener, untreu Gewordener, ein Deserteur.“ (Hesse 2021, S. 85f.)

Was sich aus den Beobachtungen Greenleafs ebenfalls ableiten lässt, ist Folgendes: Werte stehen im Zentrum des „Servant-Leadership“-Modells, sie prägen Führungspersonen und wirken sich auf deren Aktivitäten und Entscheidungsfindungen aus. Verhaltenswissenschaftler haben vorgeschlagen, aber noch nicht empirisch bewiesen, dass die Wertesysteme von dienenden Führungskräften einzigartig sind und sich von anderen Arten von Führern und Führungstheorien unterscheiden (Smith 2005):

„A leader's personal values are known to have great impact on the resulting culture and performance of an organization. [...] In particular, senior leaders infuse their personal values throughout an organization through the process of modeling (demonstrated, observable actions). Leaders who exhibit their values through deeds, as well as words will instill those values over time into the organizational culture; this in turn initiates organizational change. Thus, a leader's personal values can be seen as a major source of influence for bringing about change.“
(Smith 2005, S. 7)

SERVANT LEADERSHIP UND RICHARD BARRETT'S

MODELL DER WACHSTUMSBEDÜRFNISSE

Don M. Frick (2004) schreibt: „Neither Greenleaf's definition of a servant-leader nor its best test requires one to hold a formal leadership position. What matters is what we do in ‚our little corner of the world‘ – as Greenleaf often said – and why we are doing it.“ (Frick 2004, S. 2) Damit erweitert Frick die Idee Greenleafs in die Richtung der Selbstoptimierung und Selbstpositionierung. Es geht darum, dass Menschen, die sich als dienende Führungskräfte verstehen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten Einfluss auf die Entwicklung der Welt nehmen können. Dafür müssen sie nicht einmal formal eine Führungsposition einnehmen, denn jeder kann in seinem eigenen Umfeld aktiv werden. Dienende Führung ist nicht auf einen organisationalen Kontext begrenzt, in dem einem Macht gegeben worden ist (und auch wieder genommen werden kann). Dienendes Führen kann überall dort passieren, wo Menschen bereit sind, diese Rolle anzunehmen und ihr Leben danach auszurichten. Das Wollen steht im Vordergrund,

getreu des auf Aristoteles zurückgehenden Modells des „Praktischen Syllogismus“: Es werden Informationen über eine potenzielle Handlung und deren Rahmenbedingungen gesammelt und mit der echten Motivation (dem Wollen) kombiniert, um daraus Entscheidungs- und Handlungskompetenz abzuleiten. Wer will und weiß, kann und wird auch, lautet die auf einen einfachen Nenner gebrachte Formel.

Don M. Frick stellt auch die interessante Frage, warum wir bestimmte Handlungen in unserem „little corner of the world“ ausüben. Das ist hochrelevant, spiegelt es doch, bereits aus der Perspektive des Jahres 2004, eine sich wuchtig entwickelnde Debatte der späten 2010er und laufenden 2020er Jahre wider: die Purpose-Diskussion beziehungsweise die Frage nach dem „Big Why“, die in Zeiten von New Work und New Normal immer häufiger gestellt wird und den Arbeitsmarkt in Gegenwart und Zukunft erheblich beeinflusst. Das „Big Why“ ist der Grund, etwas zu tun, der Menschen trotz aller Widerstände, Herausforderungen und Kämpfe antreibt. Es ist aber mehr als nur ein sachlicher Grund. Es ist etwas, mit dem Menschen sich auf einer emotionalen Ebene verbinden und das sie antreibt, wenn es schwierig wird. Daher lässt sich diese Motivation im Rahmen des „Big Why“ auch als der viel bemühte „Zweck“ oder die persönliche „Mission“ bezeichnen.

Richard Barrett hat in seinem Werk über wertorientierte Unternehmensführung die Idee der bewussten Veränderung und des dienenden Selbstanspruchs in den Entwurf seines Modells der Wachstumsbedürfnisse eingebracht. Dadurch findet sich „Servant Leadership“ darin wieder, ohne dass Richard Barrett auf dieses Modell explizit hinweist. Für ihn gehört das Dienen unabänderlich in das persönliche Wachstum, es stellt sogar die höchste Stufe der individuellen Entwicklung dar. Die Wachstumsbedürfnisse sind „Transformation“, „Innerer Zusammenhalt“, „Einen Unterschied machen“ und „Dienen“. Das geht deutlich über die Grundbedürfnisse „Selbstachtung“, „Beziehungen“ und „Überleben“ hinaus, also die existenziellen Themen des menschlichen Lebens. Das lässt sich an die Idee der dienenden Führung angleichen: Dienende Führung will, das haben die obigen Ausführungen gezeigt, positive Transformationen ermöglichen, die Bedürfnisse anderer erfüllen, Zusammenhalt und Kollaboration stiften, eben schlichtweg dienen. Wenn für Leo in Hermann Hesses Erzählung das Dienen das höchste Gesetz ist und Greenleaf die dienende Führung als weitere Entwicklungsstufe einer alternativen Füh-

rungssystematik sieht, betrachtet Richard Barrett das Dienen ebenso als die höchste denkbare Entwicklungsstufe im Rahmen des dematerialisierten persönlichen Wachstums. Dienen heißt für Richard Barrett, das „Bedürfnis danach zu befriedigen, ein dauerhaftes Erbe zu hinterlassen: ein Leben voller Bedeutung gelebt zu haben, das in Erinnerung bleiben wird.“ (Barrett 2016, S. 21)

Gabrielle McBath formuliert: „Servant-Leadership magnified one solid mantra: take care of your people, while treating them with decency to help society move forward. Ethics and morality were formed by individual choices but encompassed by environment.“ (2018, S. 47) Das fasst es in der Sache wohl gut zusammen. McBath sieht in der dienenden Führung Interdependenzen über zahlreiche Bereiche hinweg, die auch Barrett in seinen Wachstumsbedürfnissen akzentuiert. Es geht darum, sich um die Menschen zu kümmern, für die man verantwortlich ist und damit gleichzeitig für einen wahrnehmbaren sozialen Fortschritt zu sorgen. Das wird nur dann gelingen, wann Ethik und Moral beim Individuum weitreichend ausgeprägt sind, aber dabei eben auch zu den gesellschaftlichen Erwartungen passen. Barrett versteht unter dem Bedürfnis, einen Unterschied zu machen, die Befriedigung, „den Sinn [des] Daseins zu verwirklichen, indem [Menschen] auf [i]hre Umwelt einwirken oder sie beeinflussen.“ (Barrett 2016, S. 21) Es muss wohl kaum noch deutlicher herausgestellt werden, wie nah die Konzepte demnach, auch ohne sich expressis verbis aufeinander zu beziehen, beieinander liegen. Persönliches Wachstum und Dienen stehen im Privaten wie im Organisationalen in engster Verbindung zueinander. Das formuliert auch Elmar Nass, der den „Tugendkatalog dienender Führung“ bei Greenleaf mit den Merkmalen „inspirieren“, „vorausgehen“, „Ziele vertreten und Vertrauen dafür schaffen“, „Kreativität fördern“, „passende Strukturen schaffen“, „Risiken übernehmen“ und „Visionär sein“ (2018, S. 220) kategorisiert und damit ebenso das Konzept von Barrett mit dem von Greenleaf, auch hier ohne nominellen Bezug, auf eine Linie stellt: „Das individuelle eingeforderte dienende Selbstverständnis der Führungsethik soll beziehungsethisch die Mitarbeiter zu Eigen- und Mitverantwortung inspirieren und befähigen.“ (Nass 2018, S. 219)

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Robert K. Greenleaf hat mit seinem „Servant-Leadership“-Modell vor rund 50 Jahren ein neues Führungs-

paradigma entworfen, das vor allem in der englischsprachigen Führungsforschung diskutiert wurde, aber im deutschsprachigen Raum nur wenig Beachtung gefunden hat. Greenleaf sieht die Führungspersönlichkeit in erster Linie als Diener, die sich nicht über andere erhebt, sondern sich trotz oder gerade wegen ihrer herausgehobenen Position unterordnet und sich nicht als Herrscher versteht. Nur die Person, die sich von Natur aus als Diener sieht, kann echte Führungskompetenz erlangen. Bei Leo in „Die Morgenlandfahrt“ verhält es sich so, dass der Mann, obwohl eben der Oberste des Bundes, zuerst Diener war und vom Selbstverständnis her immer auch Diener geblieben ist. Diese „servant nature“ (Greenleaf o. J., S. 2), also die natürliche Dienerschaft, kann nicht von Leo hinweggenommen werden. Für Greenleaf sagt „Die Morgenlandfahrt“ also aus,

„that the great leader is seen as servant first, and that simple fact is the key to his greatness. Leo was actually the leader all of the time, but he was servant first because that was what he was, deep down inside. Leadership was bestowed upon a man who was by nature a servant. It was something given, or assumed, that could be taken away. His servant nature was the real man, not bestowed, not assumed, and not to be taken away. He was servant first.“ (Greenleaf o. J., S. 2)

Bei aller Sympathie für dieses wertschätzende, menschen- und lebensdienliche Führungsparadigma soll nicht verschwiegen werden, dass es auch Kritik am „Servant-Leadership“-Modell gibt. So hat sich Volker Kessler (2019) mit der Frage des Machtmissbrauchs durch vermeintlich dienende Führung in religiösen und anderen normativen Organisationen auseinandergesetzt. Er hat acht Mechanismen identifiziert, durch die das Konzept des Dienens von Führungskräften missbraucht werden könnte. Das sind: einem transzendenten Ziel dienen, das Engagement erhöhen, das Prinzip der Gegenseitigkeit, Schaffung von Abhängigkeit, Vortäuschen von Machtlosigkeit, dienende Führungskräfte als Heilige, Infantilisierung der Anhänger und dienende Führungskräfte als Märtyrer. Volker Kessler schlussfolgert, dass „Servant Leadership“ ein erstrebenswertes Modell ist, man sich aber auch des Potenzials für Missbrauch bewusst sein sollte. Eine weitere Kernaussage: Führungskräfte sollten sich niemals „dienende Führungskräfte“ nennen, genauso wenig wie sich wahrhaft demütige Menschen „demütig“ nennen würden („And leaders should never call themselves ‚servant leaders‘ any more than truly

humble persons would call themselves ‚humble‘.“ (Kessler 2019, Abstract)

Hermann Hesse hat in „Die Morgenlandfahrt“ ein fiktives Führungsmodell entwickelt, das den Untersten nach oben stellt und den Bedeutenden nach ganz unten führt. Der vermeintlich Unbedeutende ist Leo, der vermeintlich Wichtige ist das renommierte Ordensmitglied H.H., der bis zum Ereignis von Morbo Inferiore beliebte und treue Anhänger des Bundes, dem in einem Bericht sogar Korruption unterstellt wird (Hesse 2021). Am Schluss erkennt H.H. dann die Bedeutung Leos, indem deren beiden Wachfiguren ineinander verschmelzen, aber in einem besonderen Verhältnis: „Mit der Zeit, so schien es, würde alle Substanz aus dem einen Bilde in das andre hinübereinigen und nur ein einziges übrigbleiben: Leo. Er mußte wachsen, ich mußte abnehmen.“ (Hesse 2021, S. 102)

Hesse hat mit der Konzeption der dienenden Ordensführung die Idee des „Servant Leadership“ vorgezeichnet, ohne das Modell besonders deutlich in den Mittelpunkt zu rücken. Die Grundidee ist einfach da, sie durchdringt und prägt die Geschichte, aber Leser:innen müssen die Tiefe erst erkunden und werden nicht mit der Nase darauf gestoßen. Das dienende Führen gibt dem Orden seine tatsächliche Struktur, ohne diese Art der Führung kann der Orden nicht existieren. Greenleaf greift also diese literarische Vorlage auf und überträgt sie in die Praxis mit Blick auf den organisationalen Kontext: „And the context of those who bring it off will be: all men and women who are touched by the effort grow taller, and become healthier, stronger, more autonomous, and more disposed to serve.“ (Greenleaf o.J., S. 27) Die fiktive Literatur gibt uns damit Hinweise für eine paradigmatische Umgestaltung im Führungshandeln und zeigt, dass auch in Kunst und Kultur hinreichende Bezüge zur ökonomischen Praxis bestehen, die nach und nach aufgedeckt werden können. Die Ableitung des „Servant-Leadership“-Modells aus der „Morgenlandfahrt“ heraus ist nur ein Beispiel – andere warten darauf, erst noch entdeckt zu werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Barrett, R. (2016): Wertorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Frick, D. M. (2005): A Servant Leadership Primer. Zugriff am 7. Juli 2023 unter <https://www.airs.org/>

files/public/conference09/DiscoveringTheLeaderWithinYourself_Primer.pdf.

Greenleaf, R. K. (o. J.): The Servant as Leader. Zugriff am 20. Juni 2023 unter http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf.

Hesse, H. (2021): Die Morgenlandfahrt. 20. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

Kessler, V. (2019): The Dark Side of Servant Leadership: Power Abuse via Serving. Zugriff am 7. Juli 2023 unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29936-1_6.

McBath, G. (2018): Greenleaf's Style of Servant-Leadership Compared to the Styles of Contemporary Educational Theorists (Covey, Schein, & Bass). Zugriff am 7. Juli 2023 unter https://www.researchgate.net/publication/326685287_GREENLEAF%27S_STYLE_OF_SERVANT-LEADERSHIP_COMPARED_TO_THE_STYLES_OF_CONTEMPORARY_EDUCATIONAL_THEORISTS_COVEY_SCHEIN_BASS.

Nass, E. (2018): Handbuch Führungsethik. Teil I: Systematik und maßgebliche Denkrichtungen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Peters, P. (2022): Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmensethik. Ein Leitfaden für Wissenschaft und Praxis. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Smith, C. (2005): Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. Zugriff am 20. Juni 2023 unter https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf.

Spears, L. (1996): Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. In: Leadership & Organization Development Journal, 17(7), pp. 33–35.

AUTOR

Prof. Dr. Patrick Peters, M.A., MBA

Professor für PR, Kommunikation und digitale Medien an der Allensbach Hochschule, Prorektor für Forschung und Lehrmittelentwicklung

Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Leadership, Wirtschaftsethik, Diversity

E-Mail: patrick.peters@allensbach-hochschule.de

JEL : M50

Die Einführung von New Work als Herausforderung und Chance

Elmar Stein

ABSTRACT

The recent and future development on the labor market have a considerable impact on the way people (want to) work. Thus, companies have to understand the implications and consequences which are to be derived from the summarizing term "New Work". Companies and their managements must adjust corporate culture so that they are able to integrate "New Work". However, this is only possible by analyzing the current corporate culture, by defining the aspired future corporate culture and posing the right questions for making change possible. From the development of general challenges, tasks and requirements and a given desired corporate culture for the future, relevant aspects to deal with are outlined. These can be seen as a starting point for deriving individual corporate execution solutions.

KEYWORDS

New Work, Unternehmenskultur, IST-SOLL-Analyse, Anpassung an die Entwicklungen der Arbeitswelt

EINLEITUNG

Die Arbeitswelt wird derzeit hauptsächlich von drei Hauptfaktoren beeinflusst, auf die sich Unternehmen und deren Management einstellen und denen sie sich anpassen müssen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Der demografische Wandel, der durch das Ausscheiden der Babyboomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt und dem Nachrücken der geburten-schwachen Jahrgänge in den Arbeitsmarkt geprägt ist, führt dazu, dass ein geringeres Arbeitskräfteangebot zur Verfügung steht (Müller, 2023a). Im Vergleich zum Beginn des Jahrtausends hat sich damit ein deutlicher Wandel vollzogen: Während damals Personen im Wettbewerb um Arbeitsplätze standen, konkurrieren Unternehmen heute um potenzielle Beschäftigte (Müller, 2023b). Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt

gewandelt. Mit dieser Entwicklung haben sich für Unternehmen Herausforderungen im Bereich des Personalmarketings, im Recruiting und in der Arbeitsplatzgestaltung ergeben, um als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und um letztendlich wettbewerbsfähig sein zu können (Voß & Würtemberger, 2023).

Der zweite Haupteinflussfaktor, der mit dem ersten in direktem Zusammenhang steht, ist der Wertewandel, der sich bei den Generationen Y und Z zeigt. Die Vorstellungen, Ansprüche und Wünsche der beiden Generationen, vor allem aber der Generation Z, haben sich im Vergleich zu vorherigen Generationen deutlich verändert. Personen der Generation Y und Z legen deutlich größeren Wert auf Work-Life-Balance, die Sinnhaftigkeit von Arbeit, die Partizipation bei Entscheidungsfindungen, Gehalt, die digitale Ausstattung und Arbeitsweise sowie die Gestaltung der Personalführung. Die hohen Ansprüche sind den beiden Generationen durchaus bewusst, die Auswirkungen des ersten Haupteinflussfaktors ermöglichen es ihnen allerdings, diese auch durchsetzen zu können. Die Anzahl an Beschäftigten, die den Generationen Y und Z zuzuordnen sind, steigt kontinuierlich weiter an, während die Anzahl arbeitender Personen früherer Generationen stetig sinkt (Brademann & Piorr, 2019, S. 347–348).

Der dritte Haupteinflussfaktor auf die Arbeitswelt, der technologische Fortschritt, steht in direktem Zusammenhang mit den ersten beiden. Die Nutzung von neuen technologischen Entwicklungen trägt dazu bei, dass Unternehmen weniger Angestellte benötigen und Arbeitsprozesse erleichtert beziehungsweise durch Automation übernommen werden können. Die Nutzung des technologischen Fortschritts trägt damit nicht nur zum Erhalt oder der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei, sondern kann auch dazu beitragen, dass die angespannte Fachkräftesituation nicht noch größere negative Auswirkungen zur Folge hat (Bamberg et al., 2022). Der Einsatz neuer Technologien trägt ebenfalls

dazu bei, dass Unternehmen als attraktive Arbeitgeber gesehen werden, wodurch sie auf dem Arbeitsmarkt bessere Chancen bei der Generation Y und Z haben. Dieser Aspekt kann sowohl im Zusammenhang mit dem ersten als auch dem zweiten Haupteinflussfaktor gesehen werden. Die technologischen Möglichkeiten können dazu genutzt werden, dem Wertewandel und der angestrebten Work-Life-Balance der beiden Generationen zu begegnen. Digitales Arbeiten, am besten kombiniert mit zeitlicher Flexibilität, ist für viele Personen der beiden Generationen ein wesentlicher Beitragsfaktor für die Work-Life-Balance (Janneck, 2022).

Durch den Zusammenhang der drei großen Hauptfaktoren auf die Arbeitswelt und damit auch die zusammenhängenden Herausforderungen, die für Unternehmen und deren Management entstehen, sind sie daher auch gemeinsam anzugehen und zu lösen. In den letzten Jahren hat sich der Begriff und das Konzept von New Work durchgesetzt, das versucht, die Arbeitswelt, die Gestaltung von Arbeit und die dazugehörigen Arbeitsprozesse an die sich verändernden Bedingungen anzupassen. Der New-Work-Ansatz bedarf in vielen Fällen einer Veränderung der Unternehmenskultur, damit sich ein nachhaltiger Erfolg und das volle Potenzial einstellen können. Für die Integration von New Work in die Unternehmenskultur und damit in den Arbeitsalltag wird ein zielführender Change-Management-Ansatz benötigt, der eine klare Analyse der aktuellen Situation, die Beschreibung der Ziele sowie der Vision und die Evaluation des Fortschritts und der Umsetzung der wesentlichen Bestandteile enthält (Landes & Steiner, 2023). Ein Ansatz, wie diese Planung in Unternehmen gelingen kann, wird im Folgenden entwickelt. Hierfür wird auf einschlägige Literatur aus dem Bereich New Work ebenso zurückgegriffen wie auf Literatur aus den Bereichen der strategischen Planung und des Change Managements.

Die wesentlichen Aspekte, die für die Integration von New Work in die Unternehmenskultur notwendig sind, werden im Folgenden dargestellt. Dabei wird auf deren Relevanz und auf die jeweiligen Kernfragen und deren Implikationen eingegangen, die für die erfolgreiche Umsetzung des Change Managements benötigt werden.

NEW WORK ALS VERÄNDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Für die Integration des New-Work-Ansatzes und die damit einhergehende Wandlung von Unternehmenskulturen werden folgende Themenbereiche als wesentlich erachtet und genauer betrachtet: die aktuelle und die zukünftig angestrebte Unternehmenskultur, das derzeitige und zukünftige digitale Arbeiten, die Auswirkungen auf Führung und Entscheidungspartizipation im digitalen Wandel, der bestehende und angestrebte Wissenstransfer, die gegenwärtige und angestrebte Arbeitgeberattraktivität sowie die Sinnhaftigkeit von Arbeit (Helmold et. al., 2023).

DIE AKTUELLE UND ZUKÜNFTIG ANGESTREBTE UNTERNEHMENSKULTUR

Eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten basiert auf der Analyse der aktuellen Situation. Für die Veränderung der Unternehmenskultur ist es daher zunächst erforderlich, die aktuelle Unternehmenskultur zu analysieren und in ihren vielfältigen Aspekten und Zusammenhängen zu verstehen (Landes & Steiner, 2023). Aufbauend auf der IST-Analyse, kann die Entwicklung eines SOLL-Zustandes definiert werden. Um die IST-Situation der SOLL-Situation anzunähern, sind Entwicklungsschritte zu definieren und deren Implikationen zur erfolgreichen Bewältigung zu bestimmen. Diese sind in detaillierte Handlungsprojekte und Aktivitäten zu überführen, damit ein Wandel der Unternehmenskultur und damit die Integration von New Work gelingen kann (Robinson & Robinson, 2005). Der Fokus wird im Folgenden auf die Implikationen gelegt, die für die Annäherung von IST-Situation und SOLL-Situation notwendig sind. Auf die unternehmensindividuellen Aspekte kann nicht eingegangen werden, auch wenn gezielte Kernfragen für die Annäherung aufgestellt werden.

Die Analyse der aktuellen Unternehmenskultur mit dem beschriebenen Ziel muss diejenigen Aspekte umfassen, die Werte, Gepflogenheiten, Ansichten und Einschätzungen im Unternehmen bezüglich der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsprozesse, der Ausstattung und der Führung beinhalten. Berücksichtigung muss dabei finden, dass es durchaus zu deutlichen Abweichungen zwischen der beschriebenen und der gelebten Unternehmenskultur kommen kann. Für die angestrebte Veränderung ist es daher erforderlich, sich an der aktuell gelebten IST-Unternehmenskultur zu orientieren und nicht an der angestrebten und beschriebenen

Unternehmenskultur. Je größer der Unterschied zwischen diesen beiden ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass ein erfolgreicher Wandel stattfinden kann, da von unterschiedlichen Prämissen und Situationen ausgegangen wird. Die Beschreibung des Wegs zur Zielerreichung würde von inkorrekten Annahmen ausgehen und daher von einem falschen Startpunkt aus den Entwicklungspfad beschreiben (Forster et al., 2021). Für eine Veränderung einer Unternehmenskultur ist daher eine Analyse der bestehenden und gelebten IST-Situation erforderlich (Robinson & Robinson, 2005).

Derzeitiges und zukünftiges digitales Arbeiten

Der Umfang des digitalen Arbeitens sowohl im Homeoffice als auch beim mobilen Arbeiten hat in den letzten Jahren, vor allem aber während der Corona-Pandemie, zugenommen. Der technologische Fortschritt hat es ermöglicht, die Corona-Pandemie die Notwendigkeit geschaffen und damit auch die Ansprüche sowie die Vorstellungen von Beschäftigten verändert. Das digitale Arbeiten ermöglicht nicht nur die Zusammenarbeit von Personen über eine weite Distanz hinweg, es leistet auch einen wesentlichen Beitrag zur Work-Life-Balance. Die Möglichkeit der digitalen Arbeit und besonders die Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten trägt damit erheblich zu einem attraktiven Arbeitsangebot bei (Helmold & Dathe, 2023). Für Unternehmen, aber auch für Beschäftigte ergeben sich durch diese Veränderung allerdings auch Herausforderungen. Das Management von Unternehmen muss sich in diesem Zusammenhang darüber Gedanken machen, welche Auswirkungen eine Erweiterung des digitalen Arbeitens auf die Belegschaft, die Arbeitsergebnisse und die Personalbindung zur Folge hat. Die Auswirkungen auf den Bereich der Personalführung werden im nächsten Kapitel erläutert. Für den vorgenannten Bereich muss das Management die IST-Situation analysieren und eine SOLL-Situation definieren. Letztere wurde im Folgenden für die Einführung und Umsetzung des New-Work-Ansatzes festgelegt. Bei der Entwicklung der SOLL-IST-Gegenüberstellung ist zu berücksichtigen, dass die Reihenfolge einen Einfluss auf die mögliche Zielsetzung und damit indirekt auch auf die notwendige Entwicklung und die sich anschließenden Aktivitäten hat, die aufgrund der Differenz anzugehen sind. Diese lassen sich aus den Fragen und den daraus resultierenden Erkenntnissen ableiten.

In den Tabellen, die in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt werden, werden möglichst zentrale Kernfra-

gen dargestellt, die für viele Unternehmen zutreffend sind; ein Eingehen auf unternehmensspezifische Fragen ist nicht möglich. In diesem Bereich müssen sich Unternehmen und Management mit folgenden Kernfragen befassen:

IST-Situation	SOLL-Situation	Notwendige Entwicklung & Aktivität
- In welchem Umfang wird digitales Arbeiten in einzelnen Bereichen ermöglicht? - In welchem Umfang wird digitales Arbeiten wahrgenommen und wie viel Zeit wird im Büro vor Ort gearbeitet? - Welche Probleme treten beim digitalen Arbeiten in einzelnen Bereichen auf?	- Angestellte sollen die Möglichkeit bekommen, möglichst selbstbestimmt digital zu arbeiten, wobei sie auch vor Ort oder hybrid und zu flexiblen Zeiten arbeiten können, um die Work-Life-Balance zu steigern - Ziel ist die Berücksichtigung individueller Wünsche und Vorstellungen, die Steigerung der Arbeitsergebnisse sowie der Attraktivität als Arbeitgeber	- Welche Folgen hat die Ausweitung des digitalen Arbeitsangebots aufgrund der aktuellen IST-Situation auf ... - die benötigte technische Ausstattung? - die benötigten technischen Kompetenzen? - die erzielten Ergebnisse? - die Möglichkeiten in der Rekrutierung? - die Personalbindung? - das Zugehörigkeitsgefühl? - die Zusammenarbeit in Teams? - Durch welche Entwicklungsprogramme kann die Lücke zwischen IST- und SOLL geschlossen werden?

Abbildung 1: eigene Darstellung

Personalführung und Entscheidungspartizipation

Die Einführung und Umsetzung von New Work hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalführung und auf die benötigten Kompetenzen von Führungskräften (Berend & Brohm-Badry, 2020). Personalführung erfolgt bei New Work verstärkt im virtuellen oder hybriden Raum, hat aber auch, je nach Nutzung digitaler Arbeitsmöglichkeiten, einen Anteil klassischer Personalführung vor Ort. Eine besondere Herausforderung ergibt sich durch die Herausforderung unterschiedlicher real-persönlicher Kontakte. Ein Einfluss ergibt sich daraus auf das Feedback zu Arbeitsleistungen, der Integration von Personen in Teams, die Sicherstellung des aktuellen Informationsstands aller Personen des Teams sowie der Beitrag der Führungskraft zur Zusammenarbeit einzelner untereinander. Sicherzustellen ist auch, dass bei virtuellen und hybriden Teams gute Entscheidungsgrundlagen gelegt werden und damit eine Entscheidungspartizipation erfolgen kann. Im Nachgang von Entscheidungen muss ein Austausch gewährleistet werden, in dem über Entscheidungen und deren Gründe gesprochen wird, da dies einen Einfluss auf das Verständnis und auch auf die Umsetzung hat (Helmold, 2023).

In diesem Bereich müssen sich Unternehmen und Management mit folgenden Kernfragen befassen:

IST-Situation	SOLL-Situation	Notwendige Entwicklung & Aktivität
- Wie findet Führung derzeit hauptsächlich statt? - Welche Herausforderungen bestehen bei der aktuellen Personalführung? - Welche Richtlinien bezüglich der Führung sind vorgegeben und wie werden diese umgesetzt? - Wie erfolgt Feedback zu Leistungen? - Wie wird die Zusammenarbeit innerhalb des Teams koordiniert? - Wie wird die fachliche und soziale Integration im Team sichergestellt? - Wie erfolgt die Sicherstellung des aktuellen Informationsstands?	- Angestellte sollen die Möglichkeit bekommen, möglichst selbstbestimmt digital zu arbeiten, wobei sie auch vor Ort oder hybrid und zu flexiblen Zeiten arbeiten können, um die Work-Life-Balance zu steigern - Ziel ist die Berücksichtigung individueller Wünsche und Vorstellungen, die Steigerung der Arbeitsergebnisse sowie der Attraktivität als Arbeitgeber	- Welche Folgen hat die Ausweitung des digitalen Arbeitsangebots aufgrund der aktuellen IST-Situation auf ... - die benötigten Kompetenzen bei der Personalführung? - die Vermittlung von Kompetenzen? - die anzupassenden Richtlinien der Personalführung? - die Sicherstellung der fachlichen und sozialen Integration sowie dem Aktualitätsstand bezüglich Informationen? - Durch welche Entwicklungsprogramme kann die Lücke zwischen IST- und SOLL-Situation geschlossen werden?

Abbildung 2: eigene Darstellung

Bestehender und angestrebter Wissenstransfer

In einer Arbeitswelt, die von einem immer schnelleren Wandel geprägt ist, Wissen immer schneller veraltet und Kompetenzorientierung und Agilität relevanter werden, gewinnt der Wissenstransfer zwischen Beschäftigten an Relevanz und wird zu einem wichtigen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit (Klehe, Beinicke & Bipp, 2022). Die Veränderungen, die sich durch den Ansatz von New Work für die Weitergabe von Wissen und auch für die Personalentwicklung allgemein ergeben, sind weitreichend. Die digitale Zusammenarbeit erschwert den persönlichen Wissensaustausch zwischen Beschäftigten vor Ort und damit für alle Beteiligten gewohnte Lernerfahrungen und Lernumgebungen. Zu den klassischen Möglichkeiten der Personalentwicklung kommen neue Ansätze hinzu, beispielsweise Blended-Learning-Modelle, spielerische und virtuelle Lernmöglichkeiten, Lernvideos und Lern-Apps. Eine besondere Herausforderung besteht in der individuellen Zusammenstellung möglicher Wissenstransfermöglichkeiten, die auf einzelne Zielgruppen auf Basis der Kompetenzen, der Fähigkeiten, des Wissensstands und der Erfahrungen zugeschnitten sind. Für viele Beteiligten ungewohnt ist oftmals der Wissensaustausch im persönlich-virtuellen Raum, der das früher übliche gemeinsame Arbeiten im Büro ersetzt (Vohle, Beinicke & Bipp, 2022).

In diesem Bereich müssen sich Unternehmen und Management mit folgenden Kernfragen befassen:

IST-Situation	SOLL-Situation	Notwendige Entwicklung & Aktivität
- Wie wird der Wissenstransfer derzeit sichergestellt? - Welche Methoden und Ansätze kommen dabei zum Einsatz? - Welche Herausforderungen bestehen beim derzeitigen Wissenstransfer? - Wie wird der Erfolg des Wissenstransfers beurteilt und bewertet?	- Angestellte sollen die Möglichkeit bekommen, möglichst selbstbestimmt digital zu arbeiten, wobei sie auch vor Ort oder hybrid und zu flexiblen Zeiten arbeiten können, um die Work-Life-Balance zu steigern - Ziel ist die Berücksichtigung individueller Wünsche und Vorstellungen, die Steigerung der Arbeitsergebnisse sowie der Attraktivität als Arbeitgeber	- Welche Folgen hat die Ausweitung des digitalen Arbeitsangebots aufgrund der aktuellen IST-Situation auf ... - die Methoden des Wissenstransfers? - auf die Beurteilung und Bewertung von Wissenstransfers? - den Zuschnitt des Wissenstransfers auf individuelle Zielgruppen? - die sich ergebenden Veränderungen bei Kompetenzanforderungen? - Durch welche Entwicklungsprogramme kann die Lücke zwischen IST- und SOLL-Situation geschlossen werden?

Abbildung 3: eigene Darstellung

Die gegenwärtige und angestrebte Arbeitgeberattraktivität

Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist für Unternehmen nicht nur für die Gewinnung von Fachkräften relevant, sondern auch für die Personalbindung. Die vielfältigen Möglichkeiten, die sich für viele auf dem Arbeitsmarkt ergeben, lassen Unternehmen im härteren Wettbewerb um Fachkräfte stehen, mit der Folge, dass attraktive Arbeitsangebote ein Wettbewerbsfaktor werden. Für die einzelnen Zielgruppen von Fachkräften ist durch Analyse und Evaluation herauszufinden, welche Aspekte der Arbeitgeberattraktivität für (besonders) relevant gehalten werden (Holtbrügge, 2022).

In diesem Bereich müssen sich Unternehmen und Management mit folgenden Kernfragen befassen:

IST-Situation	SOLL-Situation	Notwendige Entwicklung & Aktivität
- Welche Aspekte der Arbeitgeberattraktivität sind für (potenziell) Beschäftigte in den einzelnen Zielgruppen relevant? - Wie wirkt sich eine Ausweitung der digitalen und zeitlich flexiblen Arbeit auf die Arbeitgeberattraktivität aus? - Welche weiteren Aspekte (beispielsweise die technische Ausstattung) spielen für die Arbeitgeberattraktivität eine wesentliche Rolle? - Welche Erwartungen sind mit der Ausweitung des digitalen Arbeitens verbunden?	- Angestellte sollen die Möglichkeit bekommen, möglichst selbstbestimmt digital zu arbeiten, wobei sie auch vor Ort oder hybrid und zu flexiblen Zeiten arbeiten können, um die Work-Life-Balance zu steigern - Ziel ist die Berücksichtigung individueller Wünsche und Vorstellungen, die Steigerung der Arbeitsergebnisse sowie der Attraktivität als Arbeitgeber.	- Welche Folgen hat die Ausweitung des digitalen Arbeitsangebots aufgrund der aktuellen IST-Situation auf ... - die Attraktivität als Arbeitgeber? - die zu erfüllenden Anforderungserwartungen? - die Personalbindung und Identifikation mit dem Unternehmen? - Durch welche Entwicklungsprogramme kann die Lücke zwischen IST- und SOLL-Situation geschlossen werden?

Abbildung 4: eigene Darstellung

Die Sinnhaftigkeit der Arbeit

Die Generationen Y und Z streben eine sinnhafte Arbeit an. Durch Nutzung der technischen Möglichkeiten und die Reduktion von automatisierbarer Routinearbeit können Unternehmen und deren Management dazu beitragen, dass Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse und Arbeitsvolumen so individuell und flexibel gestaltet werden können, dass eine stärkere Sinnhaftigkeit der Arbeit und eine ausgeprägtere Work-Life-Balance gemeinsam ermöglicht werden. Im Rahmen der Einführung von New Work führt eine Berücksichtigung der Sinnhaftigkeit, beispielsweise durch eine engere Bindung und Fokussierung an die Kunden, dazu, dass Arbeit als sinnhafter erlebt wird. Durch direktes oder indirektes Feedback wird zudem ermöglicht, dass die Bedeutsamkeit des eigenen Beitrags stärker wahrgenommen wird (Klaffke, 2022). Für die Generationen Y und Z spielen bei der Sinnthematik darüber hinaus auch die eigene Sinnzuschreibung, das Arbeitserlebnis als persönliche Bereicherung sowie die Wirkungsentfaltung und damit das Gefühl des selbst erkennbaren Wertbeitrags zum Unternehmenserfolg eine wesentliche Rolle. Die beiden Generationen haben auch den Anspruch beziehungsweise die Erwartungshaltung, die eigenen Ideen und Vorstellungen einbringen zu wollen, zu können und zu dürfen. Ergänzend möchten sich diese beiden Generationen kontinuierlich weiterentwickeln, keine einfachen repetitiven Aufgaben erledigen und sich selbst verwirklichen. Zwei weitere sinnstiftende Aspekte für die beiden Generationen sind die Organisationskultur und die Unternehmensmission (Klaffke, 2022, 97). Das Personalmanagement wird insgesamt durch diese Aspekte vor große Herausforderungen gestellt. Zunächst muss klar werden, dass Sinnhaftigkeit der Arbeit nicht mit einer altruistischen Lebenseinstellung gleichgesetzt wird. Die Wandlung der Einstellungen und Vorstellungen machen eine Fokussierung auf das Arbeitserlebnis notwendig, das möglichst abwechslungsreich, motivierend und bindungsförderlich zu gestalten ist, um eine Einschätzung sinnstiftender Arbeit bei den Angestellten ebenso erzielen zu können (Klaffke, 2022, S. 99) wie den Spaß bei der Arbeit zu fördern, der ebenfalls als relevant eingeschätzt wird (Klaffke, 2022, S. 119). In Anlehnung an die Customer Experience müssen Unternehmen eine Employee Experience entwickeln und damit den Arbeitsalltag als Erlebnis darstellen, gestalten und auch vermarkten (Klaffke, 2022, S. 99).

In diesem Bereich müssen sich Unternehmen und Management mit folgenden Kernfragen befassen:

IST-Situation	SOLL-Situation	Notwendige Entwicklung & Aktivität
- Welche Bereiche der Arbeit werden von Beschäftigten als (besonders) sinnstiftend wahrgenommen? - Welche Aspekte der Arbeit sollten im Rahmen der Digitalisierung reduziert werden? - Wie wird der eigene Beitrag in einzelnen Bereichen wahrgenommen? - Wie wird der Beitrag zum Erfolg kommuniziert?	- Angestellte sollen die Möglichkeit bekommen, möglichst selbstbestimmt digital zu arbeiten, wobei sie auch vor Ort oder hybrid und zu flexiblen Zeiten arbeiten können, um die Work-Life-Balance zu steigern - Ziel ist die Berücksichtigung individueller Wünsche und Vorstellungen, die Steigerung der Arbeitsergebnisse sowie der Attraktivität als Arbeitgeber.	- Welche Folgen hat die Ausweitung des digitalen Arbeitsangebots aufgrund der aktuellen IST-Situation auf ... - die Wahrnehmung sinnstiftender Arbeit? - die Wahrnehmung des Erfolgsbeitrags? - die gefühlte Distanz zu Personen des eigenen Teams und den Kunden? - die Anforderungen der Kommunikation von Erfolgen und Beiträgen? - Durch welche Entwicklungsprogramme kann die Lücke zwischen IST- und SOLL-Situation geschlossen werden?

Abbildung 5: eigene Darstellung

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt basieren vor allem auf drei Haupteinflussfaktoren: dem demografischen Wandel, dem Wertewandel bei den Generationen Y und Z sowie dem technologischen Fortschritt. Die Gesamtkonstellation führt zu einer nachhaltigen Veränderung der Arbeitswelt. Die Anpassung der Unternehmenskultur an die aktuelle und zukünftige Situation ist unausweichlich (Klaffke, 2022). Eine Anpassung der Unternehmenskultur kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie auf der aktuell gelebten IST-Situation aufbaut (Robinson & Robinson, 2005). Die Analyse, Beurteilung und Bewertung der aktuellen IST-Situation der Unternehmenskultur mit den möglichen Einflussfaktoren stellt eine Herausforderung dar, vor allem, weil viele Aspekte nicht direkt greifbar und nur durch quantitative Methoden messbar sind. Die Erfassung der IST-Situation ist jedoch die Basis dafür, den New-Work-Ansatz fest in der Unternehmenskultur zu verankern. Eine weitere Schwierigkeit bei diesem Vorgehen ergibt sich daraus, dass Zusammenhänge zwischen den fünf einzeln beschriebenen Bereichen bestehen. Dies erschwert sowohl die Erfassung der IST-Situation als auch das Erzielen der angestrebten SOLL-Situation durch die notwendige Entwicklung und die damit verbundenen Aktivitäten. Zudem ist bei der Umsetzung des Wandels der Unternehmenskultur die individuelle Situation des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Schwierigkeit spiegelt sich demnach sowohl in der Anpassung des Entwicklungsprozesses auf Basis der Ziele des Unternehmens wider als auch in der Fähigkeit, einen Wandel in der Unternehmenskultur ver-

wirklichen zu können, da in der Organisation selbst Herausforderungen zu erkennen und in den Prozess zu integrieren sind. Der Widerstand gegenüber Veränderungen vor allem bezüglich der Unternehmenskultur ist in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt, was einen erheblichen Einfluss auf die Umsetzung des Veränderungsprozesses haben kann, auch wenn der Umsetzungsprozess inhaltlich gut geplant ist. Auf der Grundlage des beschriebenen Vorgehens können Unternehmen und deren Management die Integration von New Work in die Unternehmenskultur angehen, müssen jedoch ihre Individualität berücksichtigen.

Die Erläuterung von individuellen Herausforderungen sowie deren Bewältigung und der Einsatz von erfolgversprechenden Ansätzen und Methoden stellt für die Weiterentwicklung des vorgeschlagenen Vorgehens zur Integration von New Work in die Unternehmenskultur einen wichtigen praktischen Erfahrungsschatz dar. Diesen gilt es bei der Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des vorgeschlagenen Modells zu integrieren, um eine erfolgreiche Anwendung des Modells voranzutreiben. Dies kann auch die Integration von Aspekten beinhalten, die nicht verwendet wurden, sich bei der Anwendung allerdings als relevant herausstellen.

LITERATURVERZEICHNIS

Bamberg, E., Ducki, A. & Janneck, M. (2022). Wandel der Arbeit, Digitalisierung und Gesundheit (S. 3–21), in: Bamberg, E., Ducki, A. & Janneck, M. (2022). Digitale Arbeit gestalten. Herausforderungen der Digitalisierung für die Gestaltung gesunder Arbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Berend, B. & Brohm-Badry, M. (2020). New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brademann, I. & Piorr, R. (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben (345–360), in: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (2019). Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert. Wiesbaden: Springer Gabler.

Forster, T., Ulrich, R. E., Ulrich, I. & Gruber, A. (2021).

Unternehmenskrisen erfolgswirksam managen. Strategische Business Transformation als Königsdisziplin. Wiesbaden: Springer Gabler.

Helmold, M. (2023). Performancebooster virtueller Teams (S. 57–70), in: Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio L. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio L. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Helmold, M. & Dathe, T. (2023). Work-Life-Balance, Ikigai und andere Konzepte als moderne Konzepte der New-Work-Kultur (S. 143–148), in: Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio L. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Holtbrügge, D. (2022). Personalmanagement. Berlin: Springer.

Janneck, M. (2022). Einleitung: digitale Arbeitswelt – Potentiale und Probleme (S. 111–118), in: Bamberg, E., Ducki, A. & Janneck, M. (2022). Digitale Arbeit gestalten. Herausforderungen der Digitalisierung für die Gestaltung gesunder Arbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2022). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen (S. 81–134), in: Klaffke, M. (2022). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klehe, U., Beinicke, A. & Bipp, T. (2022). Welche Bedeutung hat die berufliche Anpassungsfähigkeit in Zeiten des Wandels? (S. 46–68), in: Beinicke, A. & Bipp, T. (2022). Strategische Personalentwicklung. Psychologische, pädagogische und betriebswirtschaftliche Kernthemen. Berlin: Springer.

Landes, M. & Steiner, E. (2023). Integration von New Work in die Unternehmenskultur (S. 19–34), in: Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio

L. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Müller, M. (2023a). Zeitenwende durch Fachkräftemangel: Die Ära gesicherten Wachstums ist vorbei. Verfügbar unter: <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Fachkr%C3%A4fte.html> [2023-08-10].

Müller, M. (2023b). Fachkräftemangel: Konjunkturabkühlung statt Verbesserung des Angebots. Verfügbar unter: <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Fachkr%C3%A4fte.html> [2023-08-10].

Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (2005). Strategic Business Partner: Aligning People Strategies with Business Goals. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Vohle, F., Beinicke, A. & Bipp, T. (2022). Warum taugt Social-Video-Learning für eine Neuausrichtung bei Blended Learning und Wissenskooperation? (S. 104-129), in Beinicke, A. & Bipp, T. (2022). Strategische Personalentwicklung. Psychologische, pädagogische und betriebswirtschaftliche Kernthemen. Berlin: Springer.

Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). Vielfalt im Employee Lifecycle. Diversity Management in HR-Prozessen. Wiesbaden: Springer Gabler.

AUTOR

Elmar Stein, Dr. phil.

Forschungsgebiet:

Personalmanagement und Personalentwicklung

E-Mail: elmar.stein@allensbach-hochschule.de

JEL : G, G23, G 40, K, K29, K33, K34

Die Entwicklung des Erbschaftsteuerrechts im Lichte der Rechtsprechung des EuGH

Maximilian A. Werkmüller

ABSTRACT

German inheritance tax law is subject to the case law of the European Court of Justice (ECJ) at regular intervals. In most cases, this applies to situations with a foreign connection in which inheritance tax benefits are not granted to foreign heirs or donees or only to a limited extent. The fact that such regulations, which seem quite numerous, cause a certain malaise with regard to the fundamental freedoms of the EU Treaty is known to legal practitioners dealing with this matter. It usually takes a few years for the person whose rights have been violated to complain all the way to Luxembourg through the initially German appeal. Once there, he was often proved right, much to the chagrin of the German tax authorities and the German legislature, who were forced to make corrections. Since then, the latter has been in the inglorious tradition of being forced to either put foreigners in a good tax position as well as nationals or nationals just as badly off as foreigners to opt for the latter option. This essay aims to provide an overview of the current state of affairs.

KEYWORDS

Inheritance taxation, succession planning, estate planning

EINLEITUNG

Das deutsche Erbschaftsteuerrecht ist in regelmäßigen Abständen Gegenstand der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH). Betroffen sind zumeist Sachverhalte mit Auslandsbezug, bei welchen erbschaftsteuerliche Vergünstigungen ausländischen Erben oder Beschenkten nicht oder nur in eingeschränktem Umfang gewährt werden. Dass solche Regelungen, die recht zahlreich vorkommen, mit Blick auf die Grundfreiheiten des EU-Vertrags ein gewisses Unwohlsein hervorrufen, ist den mit dieser Materie befassten Rechtsanwendern bekannt. Es dauert meist auch einige Jahre, bis sich der in seinen Rechten Verletzte durch den zunächst deutschen Instanzenzug bis nach Luxemburg geklagt hat. Dort angekommen,

erhielt er oftmals Recht, sehr zum Verdruss der deutschen Finanzverwaltung und des zur Korrektur gezwungenen deutschen Gesetzgebers. Jener steht seither in der unrühmlichen Tradition, dann, wenn er gezwungen wird, entweder Ausländer steuerlich ebenso gut zu stellen wie Inländer oder Inländer ebenso schlecht zu stellen wie Ausländer, sich für die letztgenannte Variante zu entscheiden. Diese Abhandlung möchte einen Überblick über den aktuellen Stand der Dinge geben.

DER FALL „MATTNER“ UND SEINE FOLGEN

a) DAS URTEIL DES EuGH

Seit der Grundsatzentscheidung in der Sache Barbier (EuGH v. 11.9.2003, C-364/01, ZEV 2004, S. 74 m. Anm. Dautzenberg) überprüft der EuGH auch Vorschriften des Erbschaft- und Schenkungsteuerrechts an den Maßstäben der europäischen Grundfreiheiten, namentlich insbesondere der Kapitalverkehrsfreiheit aus Art. 56 und 58 des EG-Vertrags (neu: „Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union“ (AEUV)) – vgl. hierzu auch Werkmüller, IStR 2010, S. 361. In der Vergangenheit hatte er bereits in zahlreichen Fällen die Unvereinbarkeit nationaler (erbschaft)steuerlicher Normen mit der Kapitalverkehrsfreiheit festgestellt. Zunehmend geraten aber auch Vorschriften des deutschen Erbschaftsteuerrechts in den Fokus der Rechtsprechung des EuGH. Die nachfolgenden Ausführungen knüpfen zunächst an die Entscheidung des Gerichts im Fall „Mattner“ (EuGH, Urteil vom 22.4.2010 – C-510/08 Vera Mattner / FA Velbert) an. Dort waren die Kläger des Ausgangsverfahrens deutsche Staatsangehörige, die seit vielen Jahren in den Niederlanden wohnten. Die Klägerin erwarb von ihrer Mutter im Wege der Schenkung ein in Deutschland belegenes, bebautes Grundstück mit einem Steuerwert von 255.000 Euro. Das Finanzamt wandte den seinerzeit geltenden § 16 Abs. 2 ErbStG (i. d. F. der Bekanntmachung vom 27.02.1997) an und gewährte den Klägern statt eines damals für Inlandsfälle geltenden persönli-

chen Freibetrags in Höhe von EUR 205.000 nur einen verminderten Freibetrag in Höhe von EUR 1.100 und legte daraufhin einen Erbschaftsteuertarif von 11 % statt 7 % an, die bei Abzug des vollen persönlichen Freibetrags in Erbschaftsteuerklasse I nur hätten angelegt werden dürfen. Die Steuerzahllast betrug dann entsprechend statt EUR 3.500 insgesamt EUR 27.929. Der EuGH folgte in seinem Urteil den durch das Finanzgericht Düsseldorf erhobenen Bedenken, dass diese Regelung mit den Grundsätzen der Kapitalverkehrsfreiheit nicht im Einklang stehen könne (vgl. FG Düsseldorf, Urt. vom 14.11.2008, 4 K 2226/08 Erb, IStR 2009, 240, ZEV 2009, S. 207). In einem ähnlich gelagerten Fall war kurz zuvor das Finanzgericht Baden-Württemberg zu dem Ergebnis gelangt, dass keine Diskriminierung vorliege, da der reduzierte persönliche Freibetrag des damals geltenden § 16 Abs. 2 ErbStG nicht für das Weltvermögen des Erblassers, sondern nur auf Inlandsvermögen i. S. d. § 121 BewG anzuwenden sei (vgl. FG Baden-Württemberg, Urt. v. 29. 10. 2008, 2 K 1986/07, IStR 2009, S. 249 ff.).

Der EuGH stellte im Rahmen seiner Entscheidungsgründung mit Blick auf Art. 16 Abs. 2 ErbStG einen Verstoß gegen die Grundfreiheit der Kapitalverkehrsfreiheit fest und knüpfte damit an seine bereits existierende Rechtsprechungslinie an, wonach zu den Maßnahmen, die als Beschränkung des Kapitalverkehrs nach Art. 56 Abs. 1 AEUV verboten sind, auch solche gehören, die eine Wertminderung der Schenkung desjenigen bewirken, der in einem anderen Mitgliedsstaat als dem ansässig ist, in dem sich der betreffende Vermögensgegenstand befindet und der die Schenkung besteuert (st. Rspr., vgl. statt vieler nur die Entscheidungen vom 11.9.2008, C-43/07, „D.M.M.A. Arens-Sikken“, IStR 2008, S. 700 sowie C-11/07, „Eckelkamp“, IStR 2008, S. 697 vgl. auch Werkmüller, a. a. O.).

b) DIE REAKTION DES GESETZGEBERS

Als Reaktion auf das Urteil in der Sache „Mattner“ führte der deutsche Gesetzgeber durch das „Beitreibungsrichtlinie-Umsetzungsgesetz“ (BeitrRLUmG) vom 7.12.2011, BGBl. I 2011, 2592, einen § 2 Abs. 3 ErbStG ein, mit dessen Hilfe auf Antrag des Erwerbers ein Vermögensanfall, zu dem Inlandsvermögen im Sinne des § 121 des Bewertungsgesetzes gehörte, insgesamt dann als unbeschränkt steuerpflichtig behandelt werden konnte, wenn der Erblasser zur Zeit seines Todes, der Schenker zur Zeit der Ausführung der Schenkung oder der Erwerber zur Zeit der Entstehung der Steuer seinen Wohnsitz in einem Mitgliedstaat der

Europäischen Union oder des EWR hatte. In diesem Fall sollten auch mehrere innerhalb von zehn Jahren vor dem Vermögensanfall und innerhalb von zehn Jahren nach dem Vermögensanfall von derselben Person angefallene und anfallende Erwerbe als unbeschränkt steuerpflichtig zu behandeln und nach Maßgabe des § 14 ErbStG zusammenzurechnen sein. Gleichzeitig wurde der Freibetrag für Fälle beschränkter Erbschaftsteuerpflicht von EUR 1.100 auf EUR 2.000 erhöht.

DER FALL „WELTE“

a) DAS URTEIL DES EuGH

Frau Welte, die Erblasserin, wurde in Deutschland geboren, verzog jedoch nach ihrer Heirat mit Herrn Welte, einem schweizerischen Staatsangehörigen, in die Schweiz. Dort erlangte sie auch die Schweizer Staatsangehörigkeit. Sie verstarb im März 2009 in der Schweiz. Frau Welte, die auch die deutsche Staatsbürgerschaft besaß, hinterließ ihrem Ehemann neben einer Immobilie in Deutschland auch ein gewisses Barvermögen. Das zuständige Finanzamt veranlagte den Erwerb des Ehemannes und zog den für beschränkt steuerpflichtige Erwerbe gesetzlich vorgesehenen persönlichen Freibetrag in Höhe von EUR 2.000 ab. Das vorlegende Finanzgericht Düsseldorf (FG Düsseldorf v. 2.4.2012 – 4 K 689/12 Erb, ZEV 2012, S. 627 m. Anm. Wachter) hatte Zweifel, ob § 16 Abs. 2 ErbStG mit den Grundfreiheiten der Kapitalverkehrsfreiheit vereinbar wäre und legte den Fall dem EuGH zur Entscheidung vor. Dieser schloss sich den Bedenken des vorlegenden Gerichts an und bestätigte den Verstoß gegen die die Kapitalverkehrsfreiheit (EuGH, Urt. vom 17.10.2013 – C-181/12, Welte/Finanzamt Velbert).

b) DIE REAKTION DES GESETZGEBERS

Eine unmittelbare Reaktion des Gesetzgebers erfolgte zunächst nicht. Im Schrifttum wurde erwartet, dass der Tatbestand des als Reaktion auf das Urteil des EuGH in der Sache Mattner neu ins Gesetz eingefügten § 2 Abs. 3 ErbStG auch auf nicht gebietsansässige Dritte erweitert werden würde (vgl. Korn, SteuK 2013, S. 480). Dies geschah allerdings nicht. Stattdessen stand eine neue Sache zur Entscheidung an.

DER FALL „HÜNNEBECK“

a) DAS URTEIL DES EuGH

Der neue § 2 Abs. 3 ErbStG hatte nur kurze Zeit Bestand. In der Sache Hünnebeck (EuGH, Urt. v. 8.6.2016 – C-479/14, „Sabine Hünnebeck“, Vorabentscheidungs-

suchen des FG Düsseldorf v. 22.10.2014 – 4 K 488/14 Erb, DStR 2014, S. 2384) ging es um die Schenkerin sowie ihre beiden Töchter. Alle beteiligten Personen sind deutsche Staatsangehörige und haben ihren Wohnsitz in Gloucestershire (Vereinigtes Königreich). Frau Hünnebeck wohnt seit 1996 nicht mehr in Deutschland. Ihre Töchter haben nie in Deutschland gewohnt. Mit notariellem Vertrag übertrug sie diesen die Hälfte eines in Düsseldorf belegenen Grundstücks. Das Finanzamt wandte § 16 Abs. 2 ErbStG an und gewährte einen persönlichen Freibetrag in Höhe von EUR 2.000 entsprechend der zum Zeitpunkt der steuerlichen Veranlagung geltenden Gesetzeslage. Zwar fand die Beurkundung des Erwerbsvorgangs am 20.09.2011 und damit zu einem Zeitpunkt vor dem Inkrafttreten der mit dem BeitrRLUMsG in Folge der Entscheidung „Mattner“ vorgenommenen Anpassungen im ErbStG statt; da jedoch eine der beschenkten Töchter minderjährig war und aus diesem Grund ein Ergänzungspfleger bestellt werden musste, konnte dieser die von Frau Hünnebeck im Rahmen der Schenkung abgegebenen Erklärungen erst am 12.01.2012 und damit nach dem Inkrafttreten des BeitrRLUMsG genehmigen. Das vorlegende Finanzgericht Düsseldorf hatte Zweifel, ob der neue § 16 Abs. 2 ErbStG – auch unter Berücksichtigung des neuen § 2 Abs. 3 ErbStG – mit Art. 63 Abs. 1 AEUV i. V. m. Art. 65 AEUV vereinbar sei. Der EuGH entschied im Rahmen seiner Entscheidung vom 08.06.2016, dass die Art. 63 AEUV und 65 AEUV dahingehend auszulegen sind, dass sie einer nationalen Regelung entgegenstehen, wonach bei Schenkungen unter Gebietsfremden die Steuer unter Anwendung eines niedrigeren Steuerfreibetrags berechnet wird, wenn der Erwerber keinen spezifischen Antrag stellt. Diese Artikel sollen auch einer nationalen Regelung entgegenwirken, wonach die Steuer auf Antrag eines solchen Erwerbers unter Anwendung des höheren Freibetrags berechnet wird, der für Schenkungen unter Beteiligung zumindest eines Gebietsansässigen gilt, wobei die Wahrnehmung dieser Option durch den gebietsfremden Erwerber bewirkt, dass für die Berechnung der Steuer auf die betreffende Schenkung alle Schenkungen, die dieser Schenkungsempfänger in den zehn Jahren vor und den zehn Jahren nach der Schenkung von derselben Person erhalten hat, zusammengerechnet werden. Im Ergebnis stellte das Gericht damit die Unionswidrigkeit von § 2 Abs. 3 ErbStG fest.

b) DIE REAKTION DES GESETZGEBERS UND HEUTIGE RECHTSLAGE

Der Gesetzgeber handelte und hob § 2 Abs. 3 ErbStG durch das Gesetz zur Bekämpfung der Steuerumgehung und zur Änderung weiterer steuerlicher Vorschriften auf (Steuerumgebungsbekämpfungsgesetz – StUmgBG vom 23.06.2017, BGBl. I 2017, S. 1682). Gleichzeitig wurde § 16 Abs. 2 ErbStG, betreffend die beschränkte Steuerpflicht, dahingehend modifiziert, dass ein verwandtschaftsabhängiger Freibetrag im Umfang des § 16 Abs. 1 ErbStG nur anteilig entsprechend der Wertrelation des von der beschränkten Steuerpflicht erfassten Vermögens zum gesamten Vermögensanfall aus allen Zuwendungen zwischen denselben Personen im Zehnjahreszeitraum gewährt wird (vgl. Troll/Gebel/Jülicher/Gottschalk/Jülicher ErbStG § 2 Rn. 74–77). Diese Anwendung war zuvor bereits durch die Finanzverwaltung in Drittlandsfällen praktiziert worden, jedoch ohne gesetzliche Grundlage (vgl. Fritz, MittBayNot 2017, S. 97 (98)).

DIE ENTSCHEIDUNG DES EUGH VOM 21.12.2021

a) DAS URTEIL DES EUGH

Im Rahmen eines weiteren Vorlageverfahrens durch das Finanzgericht Düsseldorf (FG Düsseldorf v. 20.7.2020 – 4 K 1095/20 Erb ZEV 2020, S. 647) ging es um den Fall einer österreichischen Staatsangehörigen, die um das Erbe ihres verstorbenen Vaters stritt. Zum Nachlass des Erblassers gehörten auch einige in Deutschland belegene Immobilien. Der Erblasser hatte ein Testament verfasst, mit dem er seine Tochter zu seiner Alleinerbin einsetzte, während seine Ehefrau und sein Sohn Anspruch auf einen Pflichtteil hatten. Nach dem Tod ihres Vaters verpflichtete sich die Klägerin in einem Pflichtteilsübereinkommen, ihrer Mutter und ihrem Bruder bestimmte Beträge zur Berichtigung ihrer Pflichtteilsansprüche zu zahlen. Sie beantragte in ihrer beim Finanzamt Velbert abgegebenen Erbschaftsteuererklärung, die Verbindlichkeiten aus den Pflichtteilen i. H. v. 43 % vom Wert ihres Erwerbs von Todes wegen als Nachlassverbindlichkeiten abzuziehen. Der in Deutschland der Erbschaftsteuer unterliegende Teil des Grundvermögens mache 43 % des Gesamtwerts des Nachlassvermögens aus, zu dem auch Kapitalvermögen und ein in Spanien belegenes Grundstück gehörten. Das Finanzamt lehnte hingegen einen (anteiligen) Abzug der Pflichtteilslast von der deutschen Bemessungsgrundlage mit der Begründung ab, dass diese nicht gem. § 10 Abs. 6 S. 2 ErbStG in

wirtschaftlichem Zusammenhang mit den zum Nachlassvermögen gehörenden Grundstücken stünden. Ferner berücksichtigte es bei der Berechnung der Erbschaftsteuer anstelle des für die Kinder des Erblassers an sich nach § 16 Abs. 1 Nr. 2 ErbStG vorgesehenen Freibetrags von 400.000 EUR einen nach § 16 Abs. 2 ErbStG geminderten Freibetrag. Das vorliegende Finanzgericht Düsseldorf hegte insbesondere Zweifel daran, ob § 10 Abs. 6 S. 2 ErbStG mit Unionsrecht vereinbar sei. Wäre einer der Beteiligten im Zeitpunkt der Steuerentstehung Inländer im Sinne von § 2 Abs. 1 Ziff. 1 Buchst. a) gewesen, so hätte die Pflichtteilslast gem. § 10 Abs. 5 ErbStG als Nachlassverbindlichkeit abgezogen werden können. Da sich nun aber die Besteuerung auf einzelne Vermögensgegenstände (die im Inland belegenen Immobilien) beschränkt, ist ein „wirtschaftlicher Zusammenhang“ erforderlich, um die Pflichtteilslast zumindest anteilig berücksichtigen zu können. Dieser wirtschaftliche Zusammenhang muss aber unmittelbar aus einem Vorgang herrühren, der das belastete Wirtschaftsgut selbst betrifft; er darf nicht erst durch den Erbfall oder die Schenkung herbeigeführt worden sein (vgl. Burandt/Rojahn, Erbrecht, § 10 Rn. 41 sowie Troll/Gebel/Jülicher/Gottschalk, ErbStG, § 10 Rn. 246 und 254).

Der EuGH bestätigte zunächst die Bedenken des vorliegenden Gerichts und stellte – nicht gänzlich unerwartet – einen Verstoß gegen die Grundfreiheiten der Artikel 63 und 65 AEUV fest. Insbesondere, so das Gericht, liege kein „zwingender Grund des Allgemeininteresses“ vor, der eine Ungleichbehandlung objektiv gleichgelagerter Sachverhalte rechtfertigen würde (vgl. Art. 65 AEUV). Andererseits stellte der EuGH aber ebenfalls fest, dass der durch den deutschen Gesetzgeber als Reaktion auf das Urteil in der Sache „Hünnebeck“ eingeführte Mechanismus bei der Gewährung des persönlichen Freibetrags mit dem Unionsrecht vereinbar ist (EuGH, DStR 2022, S. 8 Rn. 55).

b) REAKTIONEN DES GESETZGEBERS

Bislang ist noch nicht erkennbar, wann der Gesetzgeber die Erkenntnisse aus dem oben wiedergegebenen Urteil in den Gesetzestext des § 10 ErbStG einarbeiten wird. Es darf deshalb spekuliert werden, für welchen Mechanismus er sich entscheidet. Basierend auf den bisherigen Schlussfolgerungen und Erkenntnissen darf erwartet werden, dass – ähnlich wie zuletzt im Rahmen von § 16 Abs. 2 ErbStG geschehen – ein zumindest anteiliger Abzug von Nachlassverbindlichkeiten bei nur beschränkter Steuerpflicht auch dann zugelassen werden

wird, wenn kein „wirtschaftlicher Zusammenhang“ der abzuziehenden Verbindlichkeiten mit den betroffenen Vermögensgegenständen besteht. In diesem Szenario würden die beschränkt Erbschaftsteuerpflichtigen den unbeschränkt Erbschaftsteuerpflichtigen quotal gleichgestellt. Eine Aufgabe des „wirtschaftlichen Zusammenhangs“ als Tatbestandsmerkmal beim allgemeinen Schuldenabzug ist hingegen nicht zu erwarten. Die Korrektur dürfte deshalb eher im Bereich des § 10 Abs. 5 ErbStG als im Bereich des Abs. 6 verortet werden.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die zahlreichen Entscheidungen des EuGH mit Blick auf die beschränkte Erbschaftsteuerpflicht und deren Besteuerungsmechanismen zeigen deutlich auf, wie „reparaturbedürftig“ das Erbschaftsteuergesetz mit Blick auf die Grundfreiheiten der EU-Vertrags, allen voran die Grundfreiheit der Kapitalverkehrsfreiheit, ist. Die einzelnen Entscheidungen wurden dementsprechend im fachwissenschaftlichen Schrifttum weitgehend erwartet oder jedenfalls positiv besprochen (vgl. Fritz, a. a. O., Korn, a. a. O., jeweils m. w. N.). Soweit der Gesetzgeber nicht bereits tätig geworden ist (wie etwa bei der Erstreckung der Verschonungsprivilegien der §§ 13a, 13b ErbStG auf begünstigungsfähiges Vermögen innerhalb der EU und des EWR), dürfte dem EuGH auch künftig die Aufgabe zufallen, den deutschen Gesetzgeber zu Korrekturen zu zwingen, die eine EU-konforme Ausgestaltung der erbschaftsteuerlichen Besteuerungsmechanismen ermöglichen. Weitere „Soll-Bruchstellen“ sind erkennbar, denn die Prüfung der einzelnen Fälle durch den EuGH folgt stets demselben Schema: Nachdem er eine Beschränkung des freien Kapitalverkehrs festgestellt hat, prüft er auf der zweiten Stufe, ob möglicherweise „zwingende Gründe des Allgemeininteresses“ eine solche Ungleichbehandlung rechtfertigen. Dies ist nach Auffassung des EuGH nur dann der Fall, wenn ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem betreffenden steuerlichen Vorteil und dessen Ausgleich durch eine bestimmte steuerliche Belastung dargetan ist. An diesem Ausgleichsmoment, d. h. einer Belastung der steuerlich besser gestellten Inländer, fehlt es in der Regel. Auch mit dem – gelegentlich – vorgebrachten Argument, die Ungleichbehandlung sei mit Blick auf eine Wirksamkeit steuerlicher Kontrollen (so im Fall Welke, EuGH, Urt. vom 17.10.2013 – C – 181/12) erforderlich, wird die Bundesregierung nicht gehört. Auch diesem Vorbringen tritt der EuGH entgegen. Die zuletzt vom deutschen Gesetzgeber vorgenommenen Korrekturen, insbesondere bei

der Neuregelung des § 16 Abs. 2 ErbStG durch das Steuerumgebungsbekämpfungsgesetz vom 23.06.2017, sind allerdings im Rahmen seiner Entscheidung vom 21.12.2021 (C-394/20, XY/FA V) nicht beanstandet worden. Daraus lässt sich ableiten, dass Regelungen, die entweder Ausländern weniger Freibeträge gewähren als Inländern oder den Abzug von Nachlassverbindlichkeiten insgesamt versagen, weil kein Inlandsbezug vorhanden ist, anfälliger sind, gegen die Kapitalverkehrsfrei zu verstoßen, als solche, die zwar dem Grunde nach Ausländern dieselben Freibeträge oder Abzugsmöglichkeiten gewähren wie Inländern, diese jedoch in ihrer Höhe im Sinne einer dem internationalen Steuerrecht nicht unbekannten sog. „per country limitation“ anteilig reduzieren.

Man darf gespannt sein, welche weiteren Regelungen es nach Luxemburg schaffen; immerhin scheint das Finanzgericht Düsseldorf diesbezüglich eine besondere Prädestination aufweisen zu können – und auch einen erstaunlichen „track record“.

LITERATURVERZEICHNIS

Troll/Gebel/Jülicher/Gottschalk. ErbStG, 65. EL, Februar 2023

Burandt/Rojahn. Erbrecht, 4. Auflage 2022

Fritz, Fabian. Steuerfreibetrag bei Schenkungen unter Gebietsfremden, MittBayNot 2017, S. 97.

Korn, Christian. Europarechtswidrige Benachteiligung eines im Drittlandsgebiet ansässigen beschränkt steuerpflichtigen Erben – Yvon Welte, SteuK 2013, S. 480.

Werkmüller, Maximilian. Der Fall „Mattner“ oder: Der zunehmende Einfluss der EuGH-Rechtsprechung auf das deutsche Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht, IStR 2010, S. 360.

AUTOR

Prof. Dr. Maximilian A. Werkmüller, LL.M.

Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine BWL, Finance und Family Office Management an der Allensbach Hochschule, Konstanz

Forschungsgebiet: Family Businesses, Family Finance, Family Office Management

E-Mail: m.werkmueller@allensbach-hochschule.de

JEL : A21

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Cybermobbing in Abhängigkeit vom Heterogenitäts- sowie Inklusionsgrad der Klassen

Anna-Lena Willmann

ABSTRACT

An example of the misuse of digital technologies in childhood and adolescence is the so-called cyberbullying. In addition to the significant challenge of addressing cyberbullying, schools are also confronted with increasing heterogeneity and the topic of inclusion. This article examines the extent to which the growing digitalization impacts cyberbullying, using the practical example of a secondary school, depending on the degree of heterogeneity and inclusion within the classes. To investigate this question, a scientific survey was conducted by the author, in the form of a paper - based questionnaire at a secondary school. A total of 141 students from nine secondary school classes in grades five to nine participated in the survey. The results indicate that the degree of heterogeneity and inclusion within a class partially affects the level of cyberbullying in that class due to the increasing digitalization.

KEYWORDS

Digitalisierung, Cybermobbing, Inklusion, Heterogenität, Mittelschule

EINLEITUNG

Das Schul- und Bildungssystem befindet sich im Zeitalter der Digitalisierung (vgl. Tokunaga, 2010, S. 277). Die Digitalisierung nimmt immer weiter zu und soll auch in Zukunft weiter vorangetrieben werden (vgl. Tokunaga, 2010, S. 277). „Digitalisierung der Bildung“ und „Lernen mit Big Data“ sind Begriffe, die heutzutage mehr als im Trend liegen (vgl. Tokunaga, 2010, S. 277). Die vollständige Integration der modernen Informationstechnologien in unser tägliches Leben ist längst erfolgt (vgl. Markovic et al., 2020, S. 7). Gerade der Alltag der sogenannten Digital Natives, Kinder und Jugendlicher, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind, ist von starkem Medienkonsum geprägt (vgl. Dehm/Storll, 2010, S. 410). Auch wenn die zahlreichen Vorteile der digitalen Medien unumstritten sind und

diese einen großen Fortschritt im Leben der Menschheit leisten, bringen sie auch das Potenzial des Missbrauchs mit, anderen damit zu schaden (vgl. Markovic et al., 2020, S. 7).

Ein Exempel für den Missbrauch der digitalen Technologien im Kindes- und Jugendalter ist das sogenannte Cybermobbing, das rapide in der Gruppe der „Digital Natives“ weltweit zunimmt (vgl. Slonje/Smith, 2008, S. 148). Durch die Anonymität sowie die Dauerhaftigkeit von im Internet publizierten Inhalten hat die Ausgrenzung von Kindern und Jugendlichen eine neue, schärfere Dimension angenommen (vgl. Langos, 2012, S. 285).

Aufgrund der Tatsache, dass Cybermobbing überwiegend in sozialen Kontexten entsteht, in denen sich die Jugendlichen gegenseitig kennen, und dass die Schule einer der stabilsten sozialen Kontexte im Leben der Jugendlichen darstellt, spielt die Schule eine entscheidende Rolle bei der Entstehung von Cybermobbing (vgl. Slonje/Smith, 2008, S. 148). Neben der fortlaufenden Digitalisierung und dem starken Anstieg des Cybermobbings sind die Schulen zusätzlich von einer immer größer werdenden Heterogenität innerhalb der Klassen geprägt. Auch das Thema Inklusion nimmt einen zunehmenden Stellenwert in den Schulen ein (vgl. Heimlich, 2012, S. 15). Inwieweit sich die zunehmende Digitalisierung auf das Cybermobbing in Abhängigkeit vom Heterogenitätsgrad sowie Inklusionsgrad der Klassen an Mittelschulen auswirkt, ist bisher unklar, da hierzu keine wissenschaftlichen Forschungsergebnisse vorliegen.

Um dieser Frage nachzugehen, wurde seitens der Autorin eine wissenschaftliche Erhebung in Form eines Fragebogens in Papierform an einer Mittelschule durchgeführt. Als Praxisbeispiel wurde eine Mittelschule ausgewählt, die seit zwei Jahren auf den Trend der Digitalisierung aufgesprungen ist und mit den neuesten digitalen Tools wie Smart Boards, Laptops sowie

Tablets ausgestattet ist. Zudem kommuniziert die Schule überwiegend über Apps, sowohl innerhalb des Kollegiums als auch mit den Eltern. Die Schule, an der die wissenschaftliche Erhebung stattfand, setzt sich für Inklusion ein, indem Kinder mit und ohne Beeinträchtigung gemeinsam lernen und ihr Potenzial innerhalb der Klasse entfalten können. Ebenfalls zeichnen sich die Klassen der ausgewählten Schule durch große Heterogenität und hohen Inklusionsbedarf aus. An der Erhebung nahmen insgesamt 141 Schüler*innen von neun Mittelschulklassen aus den Jahrgangstufen fünf bis neun teil. Zielsetzung war es, zu untersuchen, ob der Heterogenitätsgrad sowie der Inklusionsgrad entscheidende Variablen sind, die das Verhältnis zwischen der zunehmenden Digitalisierung und dem dadurch steigenden Cybermobbing beeinflussen.

Im Anschluss folgt ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Thema Cybermobbing, innerhalb dessen die Termini Cybermobbing, Digitalisierung, Heterogenität sowie Inklusion kurz definiert werden. Daraufaufgehend wird auf die Forschungsmethodik eingegangen, indem gezielt der Inhalt des Fragebogens sowie der Ablauf der Erhebung an der ausgewählten Mittelschule vorgestellt werden. Anschließend werden die Ergebnisse präsentiert, interpretiert sowie diskutiert. An die Ergebnisse reiht sich abschließend eine Schlussfolgerung zum Thema Cybermobbing an. Weiterer Forschungsbedarf und Implikationen für die Schulen runden den Schlussteil ab.

HAUPTTEIL

LITERATURÜBERSICHT

Der Begriff **Cybermobbing** stellt eine „absichtliche, wiederholte sowie aggressive Handlung oder Verhaltensweise dar, welche von einer Gruppe oder Einzelperson unter Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie als Instrument eingesetzt wird“ (Marees/Petermann, 2012, S. 468). Gerade aufgrund der steigenden Digitalisierung nimmt das Thema Cybermobbing einen immer größeren Stellenwert ein. Unter dem Terminus Digitalisierung wird einerseits „die Umwandlung analoger in digitale Dateien“ (Traum et al., 2017, S. 2) verstanden. Andererseits umfasst der Begriff der **Digitalisierung** „die Einführung beziehungsweise verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien“ (Traum et al., 2017, S. 2f.).

Inwieweit **soziodemografische Daten** das Cybermob-

bing beeinflussen, haben bereits einige Studien untersucht. Die Forschungsliteratur weist sowohl hinsichtlich des Alters als auch des Geschlechts in Zusammenhang mit Cybermobbing widersprüchliche Ergebnisse auf (vgl. Tokunaga, 2010, S. 277). Deshalb wurde für den Zusammenhang zwischen dem Alter und dem Cybermobbing von Tokunaga (2010) eine Kurvenlineartätshypothese aufgestellt, die besagt, dass die größte Gefahr, ein Cybermobbingopfer zu werden, im mittleren Alterssegment, im Alter von 13–15 Jahren, besteht (vgl. Tokunaga, 2010, S. 287).

Wird dagegen versucht, die Studien auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, die den Zusammenhang zwischen dem **Geschlecht** und dem Cybermobbing untersucht haben, wird ersichtlich, dass dies aufgrund der konträren Ergebnisse nicht möglich ist. Die Pluralität der Studien macht allerdings deutlich, dass es einen geschlechterspezifischen Unterschied bezüglich des Cybermobbing-Verhaltens geben muss. Resultate aus ähnlichen Forschungsgebieten verdeutlichen, dass männliche Schüler eher zur Ausübung direkter Aggression neigen, während Schülerinnen häufiger für indirekte Aggression anfällig sind (vgl. Lagerspetz et al., 1988, S. 405).

Die Forschungsliteratur ist sich einig, dass die **Persönlichkeit** eines Individuums eine große Rolle spielt, ob eine Person zum Mobbing-Täter*in oder -Opfer wird (vgl. Festl, 2014, S. 81). Dieser Zusammenhang wurde für das traditionelle Mobbing bereits in zahlreichen Studien untersucht. Bezüglich des Cybermobbings gibt es hierzu noch fast keine Erkenntnisse (vgl. Festl, 2014, S. 81). Lediglich bestätigen Studien in diesem Bereich, dass eine Pro-Cybermobbing-Einstellung – wie beim traditionellen Mobbing auch – als positiver Prädiktor von Cybermobbing-Täterverhalten betrachtet werden kann (vgl. Walrave/Heirman, 2011, S. 62). Es besteht ein großer Forschungsbedarf, inwieweit verschiedene Persönlichkeitsmerkmale das Cybermobbing beeinflussen.

Des Weiteren wird im Kontext von Cybermobbing immer mehr die Bedeutsamkeit des **Peer-Einflusses**, der **Gruppennormen** sowie **Klassenprädiktoren** herausgestellt. Innerhalb der Gruppennormen konnte in Studien festgestellt werden, dass sich das individuelle Cybermobbing Risiko des Individuums, sowohl Cybermobbing-Täter*in als auch Cybermobbing-Opfer zu werden, automatisch erhöht, wenn ein Individuum Teil einer Klasse ist, in der viele Mitschüler*innen Pro-

Cybermobbing-Normen vertreten (vgl. Festl et al., 2014, S. 71). Anders als erwartet wird das individuelle Cybermobbing-Risiko weder von der Anzahl der traditionellen Mobber*innen noch von der Anzahl der Cybermobber*innen innerhalb der Klasse beeinflusst (vgl. Festl et al., 2014, S. 71). Stattdessen wird das individuelle Mobbing-Risiko stark von den eigenen Mobbing-Erfahrungen bestimmt (vgl. Festl et al., 2014, S. 72). Insgesamt sind Cybermobbing-Opfererfahrungen ein positiver Prädiktor, selbst zum/zur Cybermobbing-Täter*in zu werden (vgl. Walrave/Heirman, 2011, S. 63). Werden diese Ergebnisse zusammenfassend betrachtet, kann davon ausgegangen werden, dass in indirekter Form der sogenannte Bystander-Effekt für Cybermobbing bestätigt werden kann (vgl. Festl et al., 2014, S. 72). Gerade in der Schule führt der Bystander-Effekt, in dem die Mitschüler*innen das Cybermobbing nicht ausdrücklich hinterfragen, sondern als Zuschauer*innen agieren, zu einem Klassenklima, in dem indirekte Aggressionen gegenüber anderen Mitschülern*innen toleriert, wenn nicht sogar unterstützt werden (vgl. Festl et al., 2014, S. 72). Dadurch werden die Schüler*innen bestärkt, ebenfalls Cybermobbing auszuüben. Als Folge entsteht eine Abwärtsspirale innerhalb der Klasse, die von Aggression sowie Konformität geprägt ist (vgl. Festl et al., 2014, S. 73).

Darüber hinaus wurde in der bisherigen Forschungsliteratur festgestellt, dass **traditionelles Mobbingverhalten** Cybermobbingverhalten positiv voraussagt, insbesondere bei Täter*innen (vgl. Festl/Quandt, 2013, S. 448).

Cybermobbing unterscheidet sich vor allem in einem großen Punkt von traditionellem Mobbing: Das Mobbing findet digital über elektronische Kommunikationsmittel statt (vgl. Smith et al., 2008, S. 378). Gerade im Zeitalter der Digitalisierung ist es unerlässlich zu untersuchen, ob eine Kausalität zwischen dem **Internetzugang**, der **Internetkompetenz** sowie **Internetnutzung** und dem Cybermobbing existiert. Gerade der Besitz eines eigenen Internetzugangs stellt einen positiven Indikator dar, Täter*in von Cybermobbing zu werden (vgl. Festl et al., 2014, S. 73). Außerdem konnte herausgestellt werden, dass die Mehrheit der Schüler*innen, die zum/zur Cybermobbing-Täter*in oder -Opfer werden, große Expertise im Bereich des Internets aufweisen (vgl. Festl et al., 2014, S. 73). Aber auch die Internetnutzung spielt im Zusammenhang mit Cybermobbing eine bedeutsame Rolle. Cybermob-

ber*innen neigen dazu, digitale Plattformen riskanter zu nutzen und verwenden mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit Instant Messaging, Blogs sowie Chatrooms (vgl. Smith et al., 2008, S. 378). So haben gerade Schüler*innen, die online Identitätsfluidität betreiben, das heißt, online eine andere Identität annehmen, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, zu Cybermobbing-Tätern zu werden (vgl. Walrave/Heirman, 2011, S. 62). Im Gegensatz dazu sind Jugendliche, die sowohl offene als auch geschlossene Chat-Anwendungen nutzen, mit Fremden chatten sowie sensible Daten veröffentlichen, einem höheren Risiko ausgesetzt, von Cybermobbing betroffen zu sein als Jugendliche, die gar nicht chatten (vgl. Walrave/Heirman, 2011, S. 61). Die aktuelle Studienlage zeigt, dass die meisten Cybermobbing-Opfer die Identität ihres/ihrer Täters*in nicht kennen (vgl. Kowalski et al., 2008, S. 59).

Summa Summarum zeigt sich, dass zwar bereits eine geringe Anzahl an Studien im Bereich Cybermobbing existiert und diese Studien verschiedene Variablen untersucht haben. Dennoch bestehen nach wie vor große Forschungslücken und Widersprüche in der vorhandenen Literatur (vgl. Hinduja und Patchin, 2007, S. 206). Nicht nur, dass keine Differenzierung der verschiedenen Schularten in der geringen Anzahl der vorhandenen Studien vorgenommen wird, viele Variablen, die das Cybermobbing beeinflussen könnten, wurden noch gar nicht untersucht.

Aufgrund des weiterhin bestehenden großen Forschungsbedarfs leistet die in diesem Artikel vorgestellte Studie einen Beitrag dazu, den Zusammenhang zwischen der fortschreitenden Digitalisierung und dem an Schulen vorherrschenden Cybermobbing aufzudecken. Inwieweit sich die zunehmende Digitalisierung auf das Cybermobbing auswirkt, soll in Abhängigkeit von zwei bisher nicht untersuchten Variablen beleuchtet werden. Als Variablen wurden einerseits der Heterogenitätsgrad, andererseits der Inklusionsgrad ausgewählt. Unter **Heterogenität** kann die „Zuschreibung von Unterschieden auf Grund von Kriterien, deren Bedeutung von sozialen Normen und persönlichen Interessen abhängt“ (Brügelmann, 2002, S. 3), beschrieben werden. Der Terminus „**schulische Inklusion**“ dagegen ist auf den Artikel 24 der UN-Behindertenrechtskonvention zurückzuführen (vgl. Hartung et al., 2021, S. 57). Seit dem 29. März 2009 hat sich Deutschland für ein inklusives Bildungssystem auf allen Ebenen festgelegt (vgl. Hartung et al., 2021, S. 57). „Die Vielfalt willkommen zu

heißen“ (Hinz, 2010, S. 191), Diskriminierung und Marginalisierung abzubauen sowie alle Dimensionen von Heterogenität gemeinsam anzuschauen sind wichtige Eckpfeiler der Inklusion (vgl. Hinz, 2010, S. 191f.). Gerade in inklusiven Schulen kommt es darauf an, dass nicht nur eine sporadische Begegnung zwischen den Schülern*innen stattfindet, sondern dass dauerhafte, selbst gewählte und intensive Begegnungen in den Vordergrund treten (vgl. Heimlich, 2012, S. 15).

FORSCHUNGSMETHODIK

Um die Forschungsfrage, inwieweit sich die zunehmende Digitalisierung auf das Cybermobbing am Praxisbeispiel einer Mittelschule in Abhängigkeit vom Heterogenitätsgrad sowie Inklusionsgrad der Klassen auswirkt, zu untersuchen, wurde der Fragebogen als wissenschaftliches Erhebungsinstrument ausgewählt. Für die in diesem Artikel vorgestellte Studie wurden neun Mittelschulklassen, somit insgesamt 141 Mittelschüler*innen im Alter von 10–17 Jahren einer Mittelschule befragt. Die neun Schulklassen setzten sich zusammen aus zwei fünften, einer sechsten, zwei siebten, zwei achten sowie zwei neunten Klassen.

Bevor die Befragung durchgeführt werden konnte, musste die Einverständniserklärung des Rektors der Schule eingeholt werden. Danach erstellte die Autorin einen digitalen Elternbrief, der über die Schul-App verschickt wurde. Über die Schul-App war die Funktion eingerichtet, dass die Eltern digital ihre Stimme abgeben konnten, ob ihr Kind am Fragebogen teilnehmen darf oder nicht. Zusätzlich wurde der Elternbrief noch in Papierform an die Eltern verteilt, die die Schul-App noch nicht nutzten. Als mehr als 95 Prozent der Einverständniserklärungen am 09.12.2022 vorlagen, wurde die Umfrage am 12.12.2022 gestartet.

Für die Umfrage wurde eine PowerPoint-Präsentation von der Autorin vorbereitet und vor der Durchführung der Umfrage von der Autorin in jeder Klasse präsentiert. Mithilfe der Präsentation erklärte die Autorin den Schülern*innen wichtige Fachbegriffe. Im Anschluss erhielten die Schüler*innen Hilfestellungen zum Ausfüllen des Fragebogens. Unter anderem wurde den Schülern*innen erklärt, dass es in dem Fragebogen keine richtige oder falsche Antwort gibt, sondern dass die persönliche Erfahrung der Schüler*innen zählt. Des Weiteren wurden die Schüler*innen darum gebeten, den Fragebogen so vollständig wie möglich auszufüllen. Außerdem wurde den Schülern*innen die Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert und den Schü-

lern*innen erläutert, keinen Namen auf den Fragebogen zu schreiben. Im letzten Schritt wurde den Schülern*innen erklärt, dass die Beantwortung der Fragen durch Ankreuzen stattfindet und eine Mehrfachbeantwortung möglich ist. Die Autorin hat in jeder Klasse den Fragebogen persönlich ausgeteilt und wieder eingesammelt. Des Weiteren war die Autorin während der gesamten Zeit des Ausfüllens des Fragebogens anwesend und hat Fragen der Schüler*innen beantwortet und Verständnisschwierigkeiten behoben. Im Zeitraum vom 12.12 bis 21.12.2022 wurde die Umfrage in allen neun Klassen der Mittelschule durchgeführt.

Der verwendete Fragebogen setzte sich aus mehreren Teilen zusammen. Nach der Überschrift folgten die Instruktion sowie die Abfrage der demografischen Daten. Der Hauptteil des Fragebogens gliederte sich in zwei große Kernbereiche: Der erste Teil thematisierte die Digitalisierung, wohingegen der zweite Teil Fragen zum Thema Cybermobbing enthielt. Der Schlussteil beinhaltete eine Selbsteinschätzung der Schüler*innen. Der Fragebogen wurde mit einer Danksagung an die Befragten abgerundet. Der für die Studie entwickelte Fragebogen enthielt zwei verschiedene Arten von Fragen. Zum einen wurden überwiegend standardisierte Fragen verwendet. Zum anderen bestand der Fragebogen aus teilstandardisierten Fragen.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte mithilfe von Word und Excel. Zunächst wurden alle Daten von den Fragebögen in Papierform digital in Tabellenform transformiert. Die Daten wurden zum einen nach Jahrgangsstufe, zum anderen für die ganze Schule gegliedert und danach ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in Prozentsätze umgerechnet und Diagramme wurden erstellt. Für die Hypothesen wurden die einzelnen Ergebnisse miteinander in Zusammenhang gesetzt.

ERGEBNISSE

Die für die Studie aufgestellte **Hypothese 1** „Je größer der **Heterogenitätsgrad** innerhalb einer Klasse, desto mehr Cybermobbing existiert in dieser Klasse durch die zunehmende Digitalisierung“ konnte für die Jahrgangsstufen fünf bis acht bestätigt werden. In diesen sieben Klassen der Jahrgangsstufen fünf bis acht zeigte sich: Je höher der Grad an Heterogenität innerhalb einer Klasse, desto höher das Cybermobbing in dieser Klasse. Es hat sich herausgestellt, dass in Klassen eine besonders hohe Rate an Cybermobbing vorliegt, wenn in mindestens drei der fünf abgefragten Variablen (Geschlecht, Alter, Religionszugehörigkeit, Herkunft

sowie Beeinträchtigung) eine hohe Heterogenität gefunden wurde. Die Klassen, bei denen die Cybermobbingrate am höchsten war, zeigten konstant in drei oder vier der genannten Variablen eine hohe Heterogenität auf.

Des Weiteren hat sich bei der Auswertung herausgestellt, dass in den Klassen, in denen keine hohe Zentrierung auf eine Altersstufe existiert, die Cybermobbingrate höher ist. Dennoch wird deutlich, dass das Alter innerhalb der Heterogenität in Bezug auf das Cybermobbing eine nicht so hohe Aussagekraft aufweist wie das Geschlecht. Zusammenfassend kann herausgestellt werden, dass die Cybermobbingrate in den Klassen am höchsten ist, in denen keine Zentriertheit in einer Altersstufe vorliegt, sondern in denen das Alter gleichmäßig auf zwei Altersstufen verteilt ist.

Die verschiedenen Herkunftsländer der Schüler*innen haben die Cybermobbingrate in den einzelnen Klassen nicht signifikant beeinflusst. Bezüglich der Beeinträchtigungen zeigen die Ergebnisse für die Jahrgangsstufen fünf bis acht, dass die Cybermobbingrate in einer Klasse umso höher ist, je mehr Kinder mit Beeinträchtigungen die Klasse besuchen. Die Anzahl der Kinder mit Beeinträchtigungen hat deutlich Einfluss auf die Cybermobbing-Rate. Die Religionszugehörigkeit spielt ebenfalls im Vergleich zu dem Geschlecht und den Beeinträchtigungen eine untergeordnete Rolle. Dennoch veranschaulichen die Ergebnisse, dass das Cybermobbing in den Klassen am meisten ausgeprägt ist, in denen 45 bis 55 Prozent der Schüler*innen nicht dem Christentum, sondern einer anderen Religionsgemeinschaft oder keiner Religionsgemeinschaft angehören.

Insgesamt hat sich herausgestellt, dass in den Klassen am meisten digital gemobbt wird, in denen mindestens drei oder mehr der objektiven Heterogenitätsfaktoren in ihrer oben genannten Ausprägung vorliegen.

Die **zweite Hypothese**, die aufgestellt und untersucht wurde, lautet: „Je mehr **Inklusionsbedarf** innerhalb einer Klasse besteht, desto stärker wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf das Cybermobbing aus.“ Die zweite Hypothese lässt sich für die Klassenstufen fünf bis sieben bestätigen. Wie im Diagramm zu sehen, zeigen die Ergebnisse der Klassenstufen fünf bis sieben einheitlich, dass innerhalb einer Klasse das Cybermobbing umso höher ist, desto mehr Schüler*innen mit einer Beeinträchtigung in dieser Klasse sind.

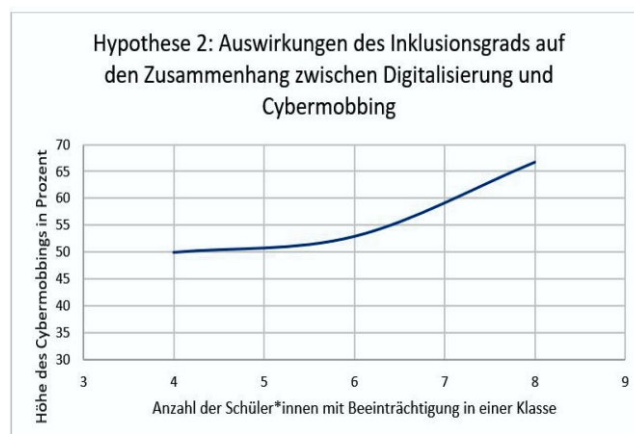


Diagramm 1: Hypothese 2 – Auswirkungen des Inklusionsgrads
(Quelle: eigene Darstellung)

In allen fünf Klassen der Klassenstufen fünf bis sieben hat sich gezeigt, dass die Cybermobbing-Rate innerhalb der Klasse geringer ist, wenn weniger Schüler*innen mit Beeinträchtigung innerhalb der Klasse sind. Umgekehrt ist die Rate des Cybermobbings umso höher, je mehr Schüler*innen in der Klasse eine Beeinträchtigung aufweisen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Je mehr Schüler*innen mit Inklusionsbedarf in einer Klasse sind, desto höher ist die Cybermobbing-Rate in dieser Klasse. Ebenfalls wirkt sich die Anzahl der Schüler*innen mit Inklusionsbedarf innerhalb einer Klasse auf die Rate aus, wie viele Schüler*innen von einer Person aus der eigenen Schule digital gemobbt werden. Die Rate des Cybermobbings, innerhalb einer Klasse durch einen Täter*in aus der eigenen Schule digital gemobbt zu werden, ist umso höher, je mehr Schüler*innen mit Inklusionsbedarf in einer Klasse sind.

DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Die Studie, die in diesem Artikel vorgestellt wurde, zielte darauf ab zu untersuchen, ob der Heterogenitäts- sowie der Inklusionsgrad sich auf den Zusammenhang zwischen der zunehmenden Digitalisierung und dem Cybermobbing auswirken. Bereits bei der Sammlung der Einverständniserklärungen der Schüler*innen war interessanterweise eine unterschiedliche Reaktion der Eltern zu beobachten. Einerseits gab es Eltern, die wussten, dass ihr Kind bereits Erfahrungen mit Cybermobbing gemacht hatte und die angaben, dass ihr Kind einiges zur Studie beitragen könne. Diese Eltern füllten sofort die Einverständniserklärung aus. Andererseits

gab es einige Eltern, die nicht wollten, dass ihr Kind an der Studie teilnimmt. Hierbei war auffällig, dass gerade Kindern mit Beeinträchtigung von den Eltern untersagt wurde, an der Studie teilzunehmen. Zum einen ist es möglich, dass dies Zufall war. Zum anderen wäre es von Interesse, diese Beobachtung weiter zu untersuchen. Eltern von Kindern mit Inklusionsbedarf legen großen Wert darauf, dass ihre Kinder wie alle anderen Schüler*innen in die Klasse eingegliedert werden und keine Differenzierung zwischen dem/der Schüler*in mit Inklusionsbedarf und dem/der Schüler*in ohne Inklusionsbedarf vorgenommen wird. Bei der Einverständniserklärung für die Teilnahme an der Umfrage haben aber genau diese Eltern ihr Kind mit Inklusionsbedarf selbst aus der Klasse ausgeschlossen. So durften in einer Klasse beispielsweise alle Schüler*innen an der Umfrage teilnehmen, außer das Kind, welches Inklusionsbedarf aufwies, weil die Eltern nicht ihr Einverständnis gaben. Diese Beobachtung sollte weiter untersucht werden, ob es sich dabei tatsächlich nur um einen Zufall handelt oder ob die Eltern gegebenenfalls Einfluss darauf haben, wie ihr Kind in die Klasse integriert wird. Auch wäre es interessant zu erforschen, inwieweit die Eltern Einfluss darauf haben, ob ihr Kind anfälliger ist, ein Cybermobbing-Opfer oder Cybermobbing-Täter*in zu werden. Des Weiteren haben die Ergebnisse gezeigt, dass der Heterogenitätsgrad zumindest in gewissen Variablen die Höhe des Cybermobbings beeinflusst. Gerade in den Klassen, in denen die Cybermobbing-Rate am höchsten war, war entweder eine deutlich höhere Anzahl an weiblichen Schülerinnen in der Klasse oder in der Klasse waren alle Geschlechter – männlich, weiblich, divers – vertreten. Ob die Anzahl der Mädchen in der Klasse oder eine große Diversität im Geschlecht die Höhe des Cybermobbings beeinflusst, wäre in einer weiteren Studie wissenswert zu untersuchen. Außerdem hat die Studie gezeigt, dass in den Jahrgangsstufen fünf bis sieben die Cybermobbing-Rate umso höher ist, desto mehr Schüler*innen mit Inklusionsbedarf in der Klasse sind. In den Klassen acht bis neun konnte die Hypothese dagegen nicht bestätigt werden. Es könnten mehrere Gründe vorliegen, warum dies so ist. Ein Grund könnte sein, dass die Schüler*innen, je älter sie werden, mehr Verständnis für Schüler*innen mit Inklusionsbedarf aufbringen. Die Schüler*innen entwickeln sich auch in ihren kognitiven Fähigkeiten mit dem Alter weiter und sind dann gegebenenfalls eher in der Lage, jedes Individuum so zu akzeptieren, wie es ist. Auch hat sich gezeigt, dass in den neunten Klassen das Cybermobbing innerhalb der Schule abnimmt, wohingegen die Jahrgangsstufen fünf

bis acht am meisten von Schüler*innen aus ihrer eigenen Klasse digital geärgert werden. Die Schüler*innen der neunten Klassen dagegen werden eher von Personen außerhalb der Schule digital geärgert. Woran die Unterschiede in den einzelnen Klassenstufen liegen, sollte in weiteren Studien genauer erforscht werden. Im Fragebogen gaben 33,75 Prozent der Schüler*innen an, dass sie denken, Opfer von Cybermobbing zu sein, weil der/die Täter*in eifersüchtig war, weil sie mehr Aufmerksamkeit als der/die Täter*in erhalten haben. Ebenfalls ein weiterer Grund, den die Betroffenen mit 17,5 Prozent angaben, war, dass der/die Cybermobbing-Täter*in sich durch sie benachteiligt gefühlt haben könnte.

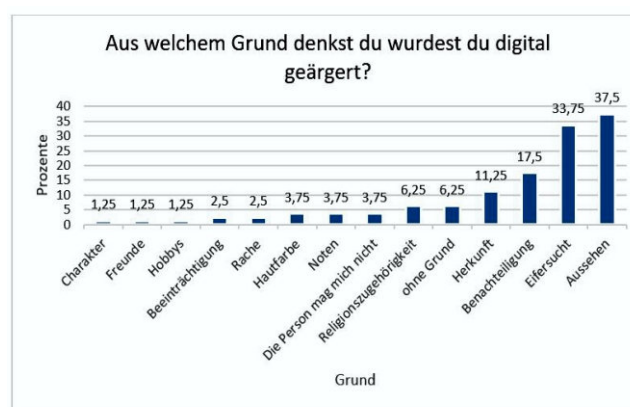


Diagramm 2: Gründe für Cybermobbing (Quelle: eigene Darstellung)

Diese zwei Gründe würden dafür sprechen, dass in Klassen mit mehr Inklusionsbedarf die Cybermobbing-Rate höher ist. Schüler*innen mit Inklusionsbedarf stellen häufig speziellere Anforderungen an Schulen und Lehrkräfte als es Schüler*innen ohne Inklusionsbedarf tun. Dadurch kann es passieren, dass in bestimmten Situationen den Schüler*innen mit Inklusionsbedarf mehr Aufmerksamkeit der Lehrkraft zuteil wird als den Schüler*innen ohne Inklusionsbedarf. Ebenfalls stehen Schüler*innen mit Inklusionsbedarf häufig mehr Zeitbedarf bei Proben, ein Lexikon oder ein Taschenrechner zu. Dies könnte bei den Schüler*innen ohne Inklusionsbedarf das Gefühl der Benachteiligung hervorrufen. Deshalb wäre es denkbar, dass die Schüler*innen aufgrund dieser Tatsachen eifersüchtig sind sowie sich benachteiligt fühlen und eine höhere Tendenz aufweisen, zum/zur Cybermobbing-Täter*in zu werden. Interessant waren ebenfalls die Ergebnisse aus dem Schlussteil des Fragebogens. Obwohl die Cybermobbingrate in den einzelnen Klassen meistens über 50 Prozent lag, schätzten die Schüler*innen sowohl für die eigene Klasse als auch für die gesamte Schule die Cybermobbing-Rate viel geringer ein als sie tatsächlich ist.

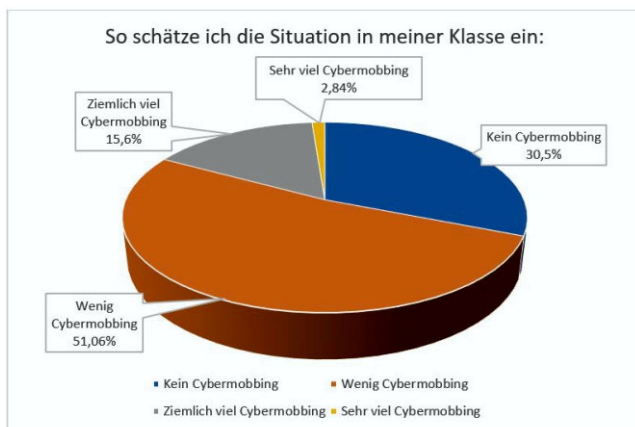


Diagramm 3: Selbsteinschätzung Cybermobbing Klasse
(Quelle: eigene Darstellung)

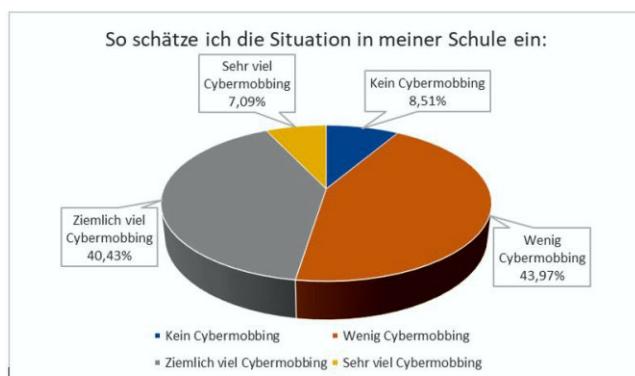


Diagramm 4: Selbsteinschätzung Cybermobbing Schule
(Quelle: eigene Darstellung)

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

In der Auseinandersetzung mit der Thematik hat sich gezeigt, dass mehr Schüler*innen von Cybermobbing betroffen sind als erwartet. Ebenfalls konnte herausgestellt werden, dass der Heterogenitätsgrad sowie der Inklusionsgrad zum Teil Auswirkungen auf die Höhe des Cybermobbings haben. Es steht die Vermutung im Raum, dass auch weitere Variablen das Cybermobbing beeinflussen könnten. Das Phänomen Cybermobbing und vor allem die Variablen, die die Höhe des Cybermobbings bestimmen, stellen in der Literatur weiterhin eine große Forschungslücke dar. Aufgrund dessen sind sämtliche weitere Studien im Bereich des Cybermobbings relevant, um einerseits die vorliegenden Ergebnisse zu verifizieren und andererseits, um Cybermobbing weiter zu erforschen und aufzuklären. Je mehr Forschungsergebnisse hierzu vorliegen, desto bessere Interventionsstrategien können für die Prophylaxe sowie Auflösung von Cybermobbing entwickelt werden. Dies würde gerade den Schüler*innen, die von Cybermobbing betroffen sind, weiterhelfen. Auch die Schule und alle am Schulleben beteiligten Individuen würden

davon profitieren. Insgesamt zeigt die vorliegende Studie, dass Cybermobbing an Schulen nicht unterschätzt werden darf, sondern dass Cybermobbing im Hintergrund öfter abläuft als vermutet wird. Aufgrund der Tatsache, dass Cybermobbing starke negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Schüler*innen bis hin zu suizidalen Gedanken haben kann, liegt es in der Aufgabe der Schulen, alle möglichen Maßnahmen sowie Präventionen gegen Cybermobbing in das Schulleben zu integrieren.

Hierbei gilt es die Beziehungen der Schüler*innen untereinander sowie das gesamte Klassenklima als Ausgangspunkt zu stärken. Des Weiteren sollte eine sichere Umgangsweise mit den digitalen Kommunikations- und Informationsplattformen vermittelt werden. Auf der systemweiten Schulebene sollten pro Schule Lehrer*innen gezielt als Experten für den Umgang mit Cybermobbing geschult werden. Wäre dies der Fall könnten diese „Cybermobbing-Experten“ der Schule beratend zur Seite stehen, Präventionstipps den einzelnen Klassenlehrern*innen mit an die Hand geben sowie individuelle Cybermobbingfälle begleiten sowie betreuen. Des Weiteren sollten auf systemweiter Schulebene einheitliche sowie für die Allgemeinheit geltende Regeln bezüglich des Verhaltens und als Prävention gegen Cybermobbing vorliegen. Auch das Implementieren von Maßnahmen auf Individualebene ist von wichtiger Bedeutung, um von Cybermobbing betroffenen Schüler*innen gezielt zu helfen. Ein sehr etablierter Ansatz, der vor allem im traditionellen Mobbing großen Anklang findet und mittlerweile auch beim Cybermobbing eingesetzt wird, ist der sogenannte **No Blame Approach**. Der No Blame Approach wurde ins Leben gerufen, um Mobbing sowie Cybermobbing nachhaltig und so schnell wie möglich zu beenden, wobei der Ansatz vollständig auf Schuldzuweisungen sowie Bestrafungen verzichtet.

LITERATURVERZEICHNIS

- Brügelmann, H. (2002). Heterogenität, Integration, Differenzierung: Empirische Befunde - pädagogische Perspektiven. In F. Heinzel, & A. Prenzel, Heterogenität, Integration und Differenzierung in der Primarstufe (S. 1-246). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dehm, U., & Storll, D. (2010). Medien und Tabus - Eine qualitativ-quantitative Grundlagenstudie. Media Perspektiven, S. 410 - 431.

- Festl, R. (2014). Täter im Internet. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Festl, R., & Quandt, T. (2013). Social Relations and Cyberbullying: The Influence of Individual and Structural Attributes on Victimization and Perpetration via the Internet. *Human Communication Research*, Vol. 36, pp. 101-126.
- Festl, R., Scharkow, M., & Quandt, T. (2013). The Individual or the Group: A Multilevel Analysis of Cyberbullying in School Classes. *Human Communication Research*, Vol.39, pp. 3-22.
- Grosche, M. (2015). Was ist Inklusion? In P. Kuhl, P. Stanat, B. Lütje - Klose, C. Gresch, H. A. Pant, & M. Prenzel, *Inklusion von Schülerinnen und Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf in Schulleistungserhebungen* (S. 1-369). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hartung, J., Zschoch, E., & Wahl, M. (2021). Inklusion und Digitalisierung in der Schule. Gelingensbedingungen aus der Perspektive von Lehrerinnen und Lehrern sowie Schülerinnen und Schüler. Themenheft Nr. 41: *Inklusiv-mediale Bildung in schulischen Kontexten. Eine interdisziplinäre Bestandsaufnahme*, S. 55-76.
- Heimlich, U. (2012). *Inklusion in Schule und Unterricht: Wege zur Bildung für alle*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Hinduja, S., & Patchin, J. W. (2007). Offline consequences of online victimization: School violence and delinquency. *Journal of School Violence*, Vol. 6, pp. 89-112.
- Hinduja, S., & Patchin, J. W. (2010). Bullying, Cyberbullying, and Suicide. *International Academy for Suicide Research*, Vol. 14, pp. 206-221.
- Hinz, A. (2010). *Von der Integration zur Inklusion*. Marburg. Lebenshilfe-Verlag.
- Kowalski, R., Limber, S., & Agatston, P. W. (2008). *Cyberbullying: Bullying in the digital age*. Australia. Blackwell Publishing.
- Lagerspetz, K. M., Björkqvist, K., & Peltonen, T. (1988). Is indirect aggression typical of females? gender differences in aggressiveness in 11- to 12-year-old children. *aggressive behavior*, Vol. 14, pp. 403-414.
- Langos, C. (2012). Cyberbullying - the challenge to define. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, Vol. 15, pp. 285-289.
- Marées, N., & Petermann, F. (2012). Cyberbullying: An increasing challenge for schools. *School Psychology International*, Vol. 33, S. 467 - 476.
- Markovic, M., Petrović, Z., & Mamutović, A. (2020). CYBERBULLYING AMONG SCHOOL CHILDREN. *Media Studies and Applied Ethics*, pp. 7-19.
- Slonje, R., & Smith, P. K. (2008). Cyberbullying: another main type of bullying? *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 49, pp. 147- 154.
- Smith, P., Mahdavi, J., Carvalho, M., Fisher, S., Russell, S., & Tippett, N. (2008). Cyberbullying: its nature and impact in secondary school pupils. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Vol. 49, pp. 376–385.
- Tokunaga, R. S. (2010). Following you home from school: A critical review and synthesis of research on cyberbullying victimization. *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, pp. 277–287.
- Traum, A., Müller, C., Hummert, H., & Nerdinger, F. N. (2017). Digitalisierung - Die Perspektive des arbeitenden Individuums. *White Paper Nr. 1*, S. 2-5.
- Walrave, M., & Heirmann, W. (2011). Cyberbullying: Predicting Victimization and Perpetration. *Children & Society*, Vol.25, pp. 59-72.

AUTORIN

Anna-Lena Willmann, M.A.

Mittelschullehrerin

E-Mail: Anna-Lena.Willmann@web.de

JEL : M10

Kritische Reflexion und Aktionsforschung in der unternehmensinternen Fort- und Weiterbildung

Patrick Peters; Jens Soemers

ABSTRACT

The labor market is in a state of flux. Challenges such as New Work, Generation Z, etc. require a responsible, professional approach to the professional freedom granted and constant personal and professional development. The focus is on the willingness to constantly question oneself critically. Therefore, action research from pedagogy plays a special role. It can provide valuable suggestions for continuing education and training in companies. This essay aims to provide practical answers to important questions: Is the pedagogical approach of action research transferable to continuing education and training in companies? Which phases, approaches, activities of action research are particularly significant to meet the current developments in the labor market? Which recommendations for action can be given?

KEYWORDS

Modern labor market, critical reflection, action research, occupational self-concept, profession, lifelong learning, continuing education, training in organizations.

MODERNER ARBEITSMARKT

Der Arbeitsmarkt befindet sich ständig im Wandel, da er stark von wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen beeinflusst wird. Bis zum Jahr 2040 wird das Angebot an Fachkräften weiter zurückgehen und sich in der strukturellen Zusammensetzung (Bildung, Herkunft, Alter) verändern (vgl. Geis-Thöne 2021). Daher ist es wichtig, dass Bildungssysteme, Regierungen, Unternehmen und Arbeitnehmer sich auf diese Veränderungen vorbereiten und flexibel darauf reagieren, um den zukünftigen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Dafür existieren zahlreiche Beispiele. Fortschritte in Technologie und künstlicher Intelligenz führen zu Automatisierung und dem Einsatz von Robotern in verschiedenen Branchen. Dies kann zu einer

Veränderung der Arbeitsnachfrage führen, wobei einige traditionelle Jobs verschwinden könnten, während gleichzeitig neue Jobs im Bereich der Technologie entstehen. Die Gig-Economy wiederum, in welcher Menschen kurzfristige, projektbasierte Aufträge ausführen, gewinnt an Bedeutung. Plattformen wie Uber, Airbnb und Freelancer-Websites verändern die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird und bieten mehr Flexibilität, haben aber auch Auswirkungen auf soziale Sicherheit und Arbeitsrechte. Die Globalisierung der Wirtschaft führt zu einer erhöhten Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und ggf. auch zur einfacheren Verlagerung von Arbeitsplätzen – mit vielfältigen Auswirkungen auf die betroffenen Personen, Branchen und Regionen. Das wohl wichtigste Beispiel: Durch den technologischen Wandel und die Globalisierung werden oft höhere Qualifikationen und eine ständige Weiterbildung erforderlich, um mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes Schritt zu halten. Das heißt: Insbesondere mit Blick auf digitale Treiber verändern sich nahezu alle Arbeits- und Lebensbereiche, wodurch ebenfalls ökonomische Handlungsfelder in Arbeits- und Geschäftsprozessen verändert werden (vgl. Gerholz / Dormann 2017). Daher erfährt auch die Förderung digitaler Kompetenzen in der gegenwärtigen Bildungs- und Forschungslandschaft ein stetig anwachsendes Interesse (vgl. Stumpf 2019).

NEW-WORK-KONZEPT

Von besonderer Relevanz für die Arbeitswelt der Zukunft ist das New-Work-Konzept. New Work ist ein Begriff, der eine innovative und zukunftsorientierte Herangehensweise an Arbeit und Arbeitsplatzgestaltung beschreibt. Ursprünglich geprägt von dem österreichischen Philosophen und Managementexperten Frithjof Bergmann in den 1970er Jahren, hat sich der Begriff im Laufe der Zeit weiterentwickelt und wurde von verschiedenen Denkern, Unternehmen und Bewegungen aufgegriffen. „New Work ist heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-)Arbeit

ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren, deren Realisierung eng mit den Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation zusammenhängt. Diese Veränderungen subsumieren sich unter Stichworten wie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung und Sinnstiftung von Arbeit“ (Hofmann et al. 2019, S. 4). New Work betont somit die Notwendigkeit, herkömmliche Arbeitsstrukturen, -modelle und -gewohnheiten zu überdenken und anzupassen, um den Anforderungen einer modernen und sich wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Aspekte wie Autonomie, Flexibilität, Sinnhaftigkeit und persönliche Entfaltung. Wesentliche Schlüsselkonzepte von New Work sind Selbstbestimmung und Autonomie, Flexibilität und Work-Life-Balance, Partizipation und Mitbestimmung, Kollaboration und Vernetzung, sinnstiftende Arbeit und Raum für Kreativität und Innovation. Kurz gesagt ist New Work vor allem von Handlungsfreiheit, Selbstbestimmung und Innovation geprägt. Im Fokus steht (digitales und agiles) Arbeiten, welches die gleichzeitige Teilhabe an der Gesellschaft möglich macht und zu einer engen Verbindung von Arbeit und Leben führt. Es ist wichtig zu beachten, dass New Work nicht nur ein bestimmtes Modell oder eine Methode ist, sondern vielmehr eine Philosophie und eine Denkweise, die darauf abzielt, Arbeit menschenzentrierter, sinnvoller und anpassungsfähiger zu gestalten. Viele Unternehmen und Organisationen weltweit haben Elemente von New Work in ihre Arbeitskultur integriert, um auf die Veränderungen in der Arbeitswelt zu reagieren und eine bessere Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeiter:innen zu schaffen. Eine aktuelle Definition von New Work lautet daher:

„Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die

Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“ (Hofmann et al. 2019, S. 5)

Generell steht New Work damit für den strukturellen Wandel der Arbeitswelt, der besonders durch die Erfahrungen der Covid-19-Pandemie katalysiert wurde und wird. Bedingt durch die Digitalisierung und die veränderten Anforderungen und Bedürfnisse der Generation Y, entsteht ein vollkommen neues Mindset für Unternehmen und Mitarbeiter:innen, das vor allem Faktoren wie die wie Potenzialentfaltung der Mitarbeiter:innen, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsgestaltung (Vertrauensarbeitszeit und -orte) sowie das Einbeziehen der Mitarbeiter:innen in Entscheidungen umfasst. Weiterhin spielen Ansätze wie Purpose, Design-Methoden, Feedback, Fehlerkultur, Kommunikation, Demokratie, Selbstorganisation, moderne Personalentwicklung und Selbstführung eine wesentliche Rolle.

Um erfolgreich am Markt existieren zu können, müssen Unternehmen ihren Mitarbeiter:innen im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen die veränderte, zukunftsorientierte Auffassung von Arbeit nach dem New-Work-Konzept vermitteln und sie dazu befähigen, sich den ständig wechselnden Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen (vgl. Müller / May / Jung / Huchzermeier 2021).

FORT- UND WEITERBILDUNGEN IN UNTERNEHMEN

Zunächst ist eine begriffliche Differenzierung zwischen „Fortbildung“ und „Weiterbildung“ wichtig. Die Begriffe Fortbildung und Weiterbildung werden zwar immer wieder synonym verwendet, bezeichnen aber konkret zwei voneinander abzugrenzende Ansätze im Lernen. Während sich die Fortbildung auf eine konkrete Anforderung im Rahmen der aktuellen beruflichen Tätigkeiten bezieht, dient die Weiterbildung dazu, generell zusätzliche Qualifikationen zu erwerben, die auch unabhängig von einer aktuell ausgeübten beruflichen Tätigkeit sein können. Im Folgenden sollen die Begriffe gemeinsam verwendet werden, um beide Dimensionen des Lernens gleichermaßen zu adressieren.

Vor allem der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland kommt eine herausragende Bedeutung zu, wie beispielsweise Zahlen des Statistischen Bundesamts (2022) belegen:

„Im Corona-Jahr 2020 haben in Deutschland erstmals mehr als die Hälfte (52 %) der Beschäftigten von Unternehmen, die für ihre Belegschaft Lehrveranstaltungen anboten, an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, war das die bisher höchste gemessene Teilnahmequote in der alle fünf Jahre stattfindenden Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung. Die Teilnahmequote lag damit 8 Prozentpunkte höher als im Jahr 2015 und 16 Prozentpunkte höher als im ersten Erhebungsjahr 1999. Die Beschäftigten nahmen im Jahr 2020 aber nicht nur häufiger, sondern auch länger an Weiterbildungen teil als zuvor: So verbrachten die Beschäftigten im Durchschnitt 28 Stunden in solchen Lehrveranstaltungen. Im Jahr 2015 waren es durchschnittlich noch 22 Teilnahme-stunden gewesen.“

Und das Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022, S. 2) schreibt: „Die Quote der Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung liegt im Jahr 2020 bei 48 Prozent. Die Reichweite der betrieblichen Weiterbildung ist damit nach wie vor deutlich größer als die der nicht berufsbezogenen (18 %) und der individuellen berufsbezogenen Weiterbildung (9 %). Im Segment der betrieblichen Weiterbildung ist seit dem Jahr 2016 ein deutlicher Aufwärtstrend zu erkennen (zuletzt plus acht Prozentpunkte).“ Weitere Erkenntnisse sind: Erwerbstätige beteiligen sich im Jahr 2020 so häufig an Weiterbildung wie nie zuvor, dagegen liegt ein Rückgang bei Arbeitslosen vor, und es besteht eine höhere Weiterbildungsbeteiligung unter Un- und Angelernten: „Vier von fünf abhängig Beschäftigten auf Führungsebene (81 %) beteiligen sich an Weiterbildung. Mit deutlichem Abstand folgen darauf Fachkräfte (70 %) und wiederum mit deutlichem Abstand Un- und Angelernte (55 %). Die Un- und Angelernten weisen mit elf Prozentpunkten den höchsten Anstieg gegenüber 2018 auf.“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2022, S. 3) Die gestiegene Quote der Teilnahme an Weiterbildung unter Erwerbstätigen ist laut Bundesministerium für Bildung und Forschung in allen drei Weiterbildungssegmenten (betriebliche Weiterbildung, individuelle berufsbezogene Weiterbildung und nicht berufsbezogene Weiterbildung) zu beobachten, wobei der stärkste Zuwachs im Segment der betrieblichen Weiterbildung liegt.

Fort- und Weiterbildungen spielen also eine entscheidende Rolle für Unternehmen und tragen maßgeblich

zum Erfolg und zur Entwicklung sowohl der Mitarbeitenden als auch des Unternehmens selbst bei. Wichtige Faktoren für die Fort- und Weiterbildungen in Unternehmen sind Wissensaktualisierung, Karriereentwicklung, Innovation und Anpassungsfähigkeit, Effizienz und Produktivität, Veränderungsmanagement, Talententwicklung und Nachfolgeplanung, die Image- und Reputationsverbesserung sowie die Stärkung von Compliance und Ethik. Insgesamt sind Fort- und Weiterbildungen ein wichtiger Bestandteil einer strategischen Personalentwicklung.

Fort- und Weiterbildungen ermöglichen es den Mitarbeitenden, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten. In sich schnell verändernden Branchen und Märkten ist aktuelles Wissen von entscheidender Bedeutung, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu erlernen und bestehende Fertigkeiten zu vertiefen, hilft Mitarbeitenden dabei, in ihren aktuellen Positionen erfolgreicher zu sein und sich auf langfristige Sicht für anspruchsvollere Aufgaben und Beförderungen zu qualifizieren. Die Bereitstellung von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zeigt Mitarbeitenden, dass das Unternehmen in ihre berufliche Entwicklung investiert. Dies kann die Motivation steigern und die Bindung an das Unternehmen stärken, und durch gezielte Schulungen können Mitarbeitende neue Ideen, Technologien und Arbeitsmethoden kennenlernen, die zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Außerdem werden Mitarbeitende flexibler und können sich besser auf Veränderungen einstellen. Zudem sind gut geschulte Mitarbeitende in der Regel effizienter und produktiver, da sie ihre Aufgaben mit höherer Kompetenz und weniger Fehlern ausführen können. Dies kann sich positiv auf die Arbeitsqualität und die Unternehmensleistung auswirken, zumal bei der Einführung neuer Technologien, Prozesse oder Strategien gilt: Fort- und Weiterbildungen können den Übergang für die Mitarbeitenden reibungsloser gestalten, indem sie ihnen die notwendigen Fähigkeiten vermitteln, um erfolgreich mit den Veränderungen umzugehen. Durch gezielte Weiterbildungen können auch Talente innerhalb des Unternehmens identifiziert und gefördert werden. Dies unterstützt die langfristige Nachfolgeplanung und ermöglicht es dem Unternehmen, interne Führungskräfte aufzubauen. Unternehmen, die in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investieren, werden oft als attraktive Arbeitgeber angesehen. Dies kann das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessern und

hochqualifizierte Fachkräfte anziehen. Zuletzt sind in einigen Branchen bestimmte Schulungen erforderlich, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende die gesetzlichen Anforderungen und ethischen Standards einhalten. Fort- und Weiterbildungen tragen dazu bei, diese Compliance sicherzustellen. Auch ethische Vorstellungen können dadurch vermittelt werden.

In Fort- und Weiterbildungen müssen aufgrund der ständig wechselnden Anforderungen des modernen, sich wandelnden Arbeitsmarktes und der dadurch bedingten Notwendigkeit zur Anpassung bisheriger Arbeitsstrukturen, -modelle und -gewohnheiten stärker als bisher die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter:innen, eingespielte berufliche Routinen zu überdenken, das eigene Handeln mit dem Ziel der persönlichen Weiterentwicklung systematisch zu hinterfragen und im Sinne eines lebensbegleitenden Lernens professionell weiterzuentwickeln, vermittelt werden (vgl. Müller / May / Jung / Huchzermeier 2021).

LEBENSBEGLEITENDES LERNEN FÜR MEHR BERUFLICHEN ERFOLG

Mit der beruflichen Fort- und Weiterbildung hängt das Konzept des lebensbegleitenden Lernens zusammen, das in der Praxis gern unter dem Postulat des „lebenslangen Lernens“ subsumiert wird, wobei zwischen dem lebenslangen Lernen und dem lebensbegleitenden Lernen unterschiedliche Nuancen und Schwerpunkte bestehen und diese Termini de facto eigentlich nur im allgemeinen Kontext oft synonym verwendet werden. Dies soll hier nur kurz betrachtet werden, um die Klammer von Fort- und Weiterbildung und der Förderung der Selbst- und Informationskompetenz des Einzelnen zu schließen. Allgemein gesprochen umfasst dieser Ansatz nach der Definition der Europäischen Union „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 9). Dadurch kommt zum Ausdruck, dass lebensbegleitendes Lernen ein breites Zielespektrum abdeckt, das vier allgemeine und komplementäre Ziele umfasst: persönliche Entfaltung, der aktive und demokratische Bürger, soziale Eingliederung und Beschäftigungs-/Anpassungsfähigkeit (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001). Es ist in der heutigen Wirtschaft eine Selbstverständlichkeit, dass Unternehmen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeiten zur kontinuierlichen Weiterbil-

dung eröffnen. Das hat verschiedene Gründe – diese reichen von der besseren Erreichung der Unternehmensziele und der besseren Bindung und einem höheren Engagement der Mitarbeitenden bis hin zu einer verbesserten Zufriedenheit der Kund:innen, zumal unternehmensinterne Bildungsangebote generell zu einem besseren Employer Branding führen: Unternehmen werden durch interne Weiterbildung attraktiver und qualifizieren zur ständigen Erweiterung des Wissens und Erlangung der Fähigkeiten, um über das gesamte Erwerbsleben hinweg motiviert und fachlich bereit für sich wandelnde Aufgaben und Herausforderungen zu sein (vgl. Gerholz / Peters / Schlottmann 2022). Vor dem Hintergrund des Wissens um die große Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildung und die Notwendigkeit lebensbegleitenden Lernens stehen Unternehmen vor dem Problem der sinkenden Halbwertszeit von Kenntnissen und Fähigkeiten. Wissen und Kompetenzen sind in einer sich schnell verändernden Welt nicht unbegrenzt gültig und veralten im Laufe der Zeit, was seitens der Unternehmen ständig neue, kostenintensive und umfangreiche Maßnahmen der Weiterbildung als Reaktion auf die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen erforderlich macht (vgl. Kuhnhenne 2020). Mögliche Anhaltspunkte zur Lösung dieses Dilemmas liefert die Methode der Aktionsforschung, nach der Teilnehmende in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht „von außen“ durch Vorgabe von Wissen und Kenntnissen extern geschult, sondern „von innen“ dazu befähigt werden, berufspraktische Probleme und Veränderungsbedarfe selbst durch eine partizipative und kooperative Herangehensweise an Herausforderungen aufzuspüren und durch eine Kombination von sozialer Forschung und praktischer Anwendung anzugehen (vgl. Spies 1994).

AKTIONSFORSCHUNG IN DER UNTERNEHMENSINTERNEN FORT- UND WEITERBILDUNG

Das Konzept der Aktionsforschung, auch Handlungsforschung oder reflexive Forschung genannt, wurde maßgebend in den 1940er Jahren durch die Feldexperimente des Psychologen Kurt Lewin zur Untersuchung von Dynamiken und sozialem Verhalten in Gruppen geprägt und schwerpunktmäßig im Bereich der Lehrerbildung erprobt (vgl. Lewin 1953). Im Fokus der Aktionsforschung, die von Lewin als Möglichkeit des Lernens durch Handlungen verstanden wird und eine „vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Han-

delns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung“ (Lewin 1953, S. 280) darstellt, stehen Personen, die praktische Probleme in realen Situationen selbst analysieren und Lösungen durch gezielte Aktionen entwickeln. Aktionsforschung kombiniert somit die Theorie sozialer Forschung mit praktischer Anwendung und zielt darauf ab, positive Veränderungen und Verbesserungen in einer bestimmten Situation herbeizuführen, indem die Forschung von den betroffenen Personen selbst durchgeführt wird, um eine aktive Beteiligung an der Problemlösung sicherzustellen (vgl. Moser 1995). Die engen Beziehungen und Zyklen aus Aktion in der Praxis und Reflexion der durch die praktischen Handlungen gewonnenen Erfahrungen, also der permanente Wechsel zwischen konkretem praktischem Handeln und der distanzierten Wahrnehmung dieser Praxis, führen schließlich zu einer selbstgesteuerten, professionellen Weiterentwicklung der Betroffenen (vgl. van Donk / van Lanen / Wright 2011). „Aus der Reflexion der eigenen Aktion wird die zugrundeliegende ‚praktische Theorie‘ erarbeitet. Aus dieser können Ideen für Aktion und Veränderung abgeleitet werden. Deren Realisierung wird wieder ausgewertet und die dabei formulierten Erfahrungen zur Weiterentwicklung der ‚praktischen Theorie‘ genutzt usw.“ (Altrichter / Wilhelmer / Sorger / Morocutti 1989, S. 6). Das Konzept der Aktionsforschung zeichnet sich dadurch aus, dass dem praktischen Handeln der Betroffenen durch die Reflexion neue Möglichkeiten eröffnet und die Ergebnisse der Reflexion durch das praktische Handeln einer Überprüfung unterzogen werden. Entscheidend dabei bleibt das Verständnis, dass die Aktionsforschung nicht von betroffenen Personen, sondern von befassten Personen (zumeist Pädagog:innen) durchgeführt wird bzw. werden sollte. Aktionsforschung ermöglicht es Mitarbeiter:innen, mithilfe eines pädagogisch begleiteten Prozesses eingespielte Routinen zu überdenken, das eigene Handeln mit dem Ziel der persönlichen Weiterentwicklung systematisch zu hinterfragen, berufspraktische Probleme und Veränderungsbedarfe selbst aufzuspüren, sich durch eine Kombination von sozialer Forschung und praktischer Anwendung zu verbessern und sich im Sinne des lebensbegleitenden Lernens selbstgesteuert und selbstverantwortlich für die ständig wechselnden Anforderungen des Arbeitsmarktes weiterzuentwickeln (vgl. Altrichter / Posch / Spann, 2018).

Aktionsforschungsprozess

In diesem Abschnitt werden sieben grundlegende zyklische und iterative Schritte eines Aktionsforschungs-

prozesses, die es Mitarbeiter:innen ermöglichen können, in ihrer beruflichen Praxis Veränderungsbedarfe aufzudecken und durch Aktion und Reflexion des eigenen Handelns kontinuierlich Verbesserungen herbeizuführen, dargestellt (vgl. Cendon 2015). Kurz gesagt: Es wird gezeigt, wie forschend-explorierend Erkenntnisse über die Praxis durch interventionistisches Handeln in der Praxis, was Euler auch als „explorative Erarbeitung von theoriebasierten Problemlösungen“ (2005, S. 268) bezeichnet, gewonnen werden können. Die sieben Schritte eines typischen Aktionsforschungsprozesses sind nachfolgend dargestellt.

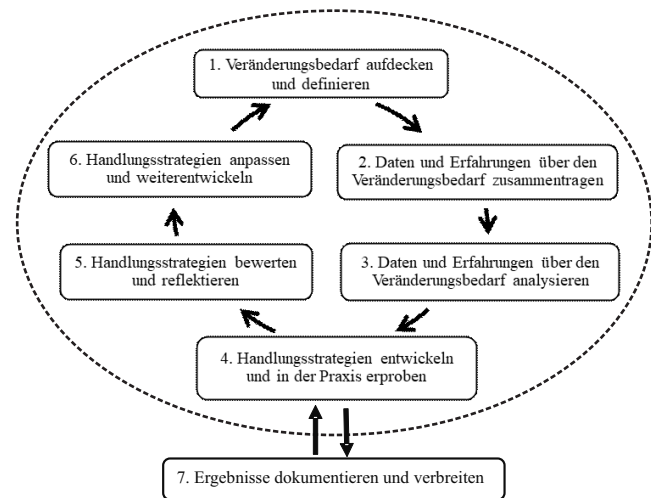


Abbildung 1: Aktionsforschungszyklus (eigene Darstellung)

In weiterer Folge werden die abgebildeten Schritte eines typischen Aktionsforschungsprozesses überblicksmäßig beschrieben:

1. Veränderungsbedarf aufdecken und definieren

In der ersten Phase des Aktionsforschungsprozesses muss der Veränderungsbedarf, das Problem oder die Herausforderung in der beruflichen Praxis aufgedeckt und sehr klar definiert werden. Es wird eine Fragestellung, ein Problem oder ein Phänomen aus der beruflichen Praxis erkannt, und es entsteht das Bedürfnis, an dieser Fragestellung zu arbeiten und Erklärungen für dieses Problem zu finden. In dieser Phase geht es darum, den Ausgangspunkt für die Forschung und Entwicklung festzulegen, indem das Problem und dessen Auswirkungen hinreichend verstanden werden (vgl. Altrichter / Posch / Spann 2018). Die Ziele der Aktionsforschung werden festgelegt. Diese sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitlich definiert sein (vgl. Storch 2009). Es werden die Methoden und Strate-

gien für die Datensammlung und Analyse geplant. Wichtig ist bereits in dieser Phase des Prozesses, die ersten Überlegungen und Forschungsaktivitäten zu dokumentieren, weil in ihnen oft viele, nicht immer unbedingt in die gleiche Richtung weisende, vielleicht aber später nützliche Ideen enthalten sind, die nicht vorschnell verworfen werden sollten. Als Werkzeuge bieten sich Portfolios oder Gedächtnisprotokolle an. Es sollten Meinungen von Forschungspartner:innen eingeholt werden, denn Aktionsforschung zieht großen Nutzen aus der Unterstützung durch kritische Gesprächspartner:innen, welche die Perspektive erweitern. Schließlich muss in dieser Einstiegsphase der Forschungsausgangspunkt geschärft werden. Dies ist wichtig, denn wenn die Entscheidung für einen Untersuchungsbereich und eine Fragestellung einmal gefallen ist, so geht es in der Aktionsforschung nur noch darum, das inhaltliche Verständnis über dieses Forschungsfeld und die Vorgangsweise zu seiner weiteren Bearbeitung schrittweise zu verfeinern. Dies geschieht dann durch Nutzung und Analyse von Informationen, die entweder schon vorliegen oder relativ leicht gewonnen werden können. Es wird versucht, einen Eindruck der Untersuchungssituation zu bekommen, um weitere Forschungs- und Entwicklungsschritte zu konzipieren (vgl. Altrichter / Posch / Spann 2018).

2. Daten und Erfahrungen über den Veränderungsbedarf zusammentragen

Nachdem der Veränderungsbedarf aufgedeckt und hinreichend definiert wurde, werden möglichst viele Informationen über die relevante Fragestellung gesammelt, um das Problem besser zu verstehen. Methoden, mit denen Informationen über Praxissituationen und über deren Wahrnehmung durch die Beteiligten beschafft werden können, sind beispielsweise Beobachtungen, Gespräche, Interviews, Dokumentenanalyse und Mitschnitte in Form von Videos (vgl. Altrichter / Posch / Spann 2018).

3. Daten und Erfahrungen über den Veränderungsbedarf analysieren

Die gesammelten Daten, das Vorwissen und die Erfahrungen werden mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung und der Erklärung der Situation analysiert und interpretiert. Die beteiligten Praxisforscher:innen reflektieren über die Daten, um die Ursachen des Problems zu identifizieren und mögliche Lösungen zu entwickeln. Dabei erfolgt die Analyse und Interpretation der Daten immer vor dem Hintergrund der bereits gebildeten praktischen Theorie sowie den Ansprüchen und den

Werthaltungen der Beteiligten, die in der jeweiligen Situation verwirklicht werden sollen (vgl. Fichten 2010).

4. Handlungsstrategien entwickeln und in der Praxis erproben

Basierend auf den Erkenntnissen der Analyse der Daten und Erfahrungen im vorherigen Forschungsschritt werden konkrete Maßnahmen und Handlungsstrategien entwickelt und in der beruflichen Praxis erprobt, um den Veränderungsbedarf, das Problem oder die Herausforderung anzugehen (vgl. Altrichter / Posch / Spann 2018).

5. Handlungsstrategien bewerten und reflektieren

Nach der Erprobungsphase werden die Auswirkungen der umgesetzten Maßnahmen und Handlungsstrategien bewertet und reflektiert. Es wird untersucht, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden, welche Veränderungen sich im Vergleich zum vorherigen Zustand ergeben haben und welche Handlungsstrategien zur Weiterentwicklung des neuen gewonnenen Verständnisses angemessen sind (vgl. Posch / Zehetmeier 2010).

6. Handlungsstrategien anpassen und weiterentwickeln

Basierend auf den Ergebnissen der Bewertung und Reflexion der Handlungsstrategien werden Anpassungen vorgenommen und weitere Maßnahmen entwickelt, um Veränderungsbedarfe, das Problem oder die Herausforderung in der beruflichen Praxis weiter zu verbessern. Dieser Schritt kann iterative Schleifen einschließen, um kontinuierliche Verbesserungen sicherzustellen. Es kann nicht erwartet werden, dass die angepassten und weiterentwickelten Handlungsstrategien das ursprüngliche Problem sofort auf zufriedenstellende Weise lösen. Daher werden die Wirkungen der Handlungsstrategien genau untersucht, damit aus den Erfahrungen gelernt werden kann und die Handlungsstrategien selbst verbessert werden können. Damit tritt der Forschungsprozess in eine neue Phase der Situationsklärung ein, die schließlich wieder in eine Erprobung der dabei entwickelten Handlungskonsequenzen mündet. Dieses Wechselspiel zwischen Aktion und Reflexion, also die Veränderung der alten Handlungsstrategien und die Erprobung der neuen Strategien, also der komplette Forschungszyklus, vollzieht sich so lange, bis eine zufriedenstellende Antwort auf das ursprüngliche Forschungsproblem aus der beruflichen Praxis gefunden wurde (vgl. Altrichter / Posch / Spann 2018).

7. Ergebnisse dokumentieren und verbreiten

Die Ergebnisse der Aktionsforschung werden dokumentiert und den Beteiligten sowie der Öffentlichkeit mitgeteilt. Dies kann in Form von Artikeln und Berichten in Magazinen, durch Präsentationen oder in Fortbildungsveranstaltungen erfolgen. In der beruflichen Praxis wird ein Entwicklungsprojekt nie vollumfänglich abgeschlossen sein, weil alle Einsichten bei anderen Praktikern neue Fragen und Ideen für Veränderungsbedarf, Probleme oder Herausforderungen hervorrufen und einen weiteren Forschungszyklus auslösen könnten (vgl. Altrichter / Posch / Spann 2018).

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Wie der vorliegende Aufsatz gezeigt haben soll, erfordert der sich wandelnde Arbeitsmarkt mit seinen Herausforderungen einen verantwortungsvollen, professionellen Umgang mit den gewährten beruflichen Freiräumen und eine ständige persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Im Mittelpunkt steht die Bereitschaft, sich ständig kritisch zu hinterfragen und sich eben diese neuen Herausforderungen zu stellen. Daher kommt der pädagogischen Aktionsforschung eine besondere Rolle zu. Sie kann wertvolle Anregungen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung liefern.

Werden Mitarbeiter:innen für das Konzept der Aktionsforschung qualifiziert, kann das zum einen dazu führen, eingespielte berufliche Routinen zu überdenken, das eigene Handeln mit dem Ziel der persönlichen Weiterentwicklung systematisch zu hinterfragen und sie dazu befähigen, von innen heraus und nicht von extern vorgegeben Veränderungsbedarfe aufzuspüren. Sie erlernen dadurch den Umgang mit der Notwendigkeit zur Anpassung bisheriger Arbeitsstrukturen, -modelle und -gewohnheiten. Zum anderen erhalten Organisationen durch das Konzept der Aktionsforschung die Möglichkeit, lebensbegleitendes Lernen professionell weiterzuentwickeln, um dem Problem der sinkenden Halbwertszeit von Kenntnissen und Fähigkeiten in einer von „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“, also von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägten Welt zu begegnen. Im Fokus steht, dem praktischen Handeln der Fort- und Weiterbildungsteilnehmenden durch die Reflexion neue Möglichkeiten in Denken und Handeln zu eröffnen und die Ergebnisse der Reflexion durch das praktische Handeln einer Überprüfung zu unterziehen. Die Aktionsforschung kann somit erfolgversprechend dafür eingesetzt werden, die berufliche

Praxis zu verbessern und auch besser zu verstehen, indem die Beteiligten systematisch Veränderungen vornehmen und die Ergebnisse reflektieren. Daraus kann sich sogar ein zusätzlicher betrieblicher Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarf ergeben.

Zugleich bietet die organisationale Aktionsforschung aber keine allgemeingültige Lösung, weil nicht alle Mitarbeiter:innen aufgrund unterschiedlicher Bildungsniveaus und Hierarchiestufen die Fähigkeiten und auch nicht die Bereitschaft zur Aktionsforschung haben. Wissenschaftliche Methodik und Reflexionsfähigkeit sind entscheidend für eine erfolgreiche Etablierung der organisationalen Aktionsforschung. Zudem eignen sich nicht alle Tätigkeiten und Bereiche in Unternehmen zur Erforschung und selbstgesteuerten Weiterentwicklung, und die Eigennutzenmaximierung der Mitarbeiter:innen ist oft gegenläufig zu den Unternehmenszielen. Das Problem liegt darin begründet, dass die Aktionsforschung keine regulierende/kontrollierende/steuernde Instanz vorsieht. Damit leidet die (organisationale) Aktionsforschung ggf. unter mangelnder Objektivität. Ebenso findet die Aktionsforschung vor dem Hintergrund der Vorstellungen über Werte und Ziele der forschenden Mitarbeiter:innen statt. Je nach Wertekonzept kann das problematisch sein.

Heinz Moser plädiert beispielsweise dafür, für die Praxisreflexion eine „forschende Grundhaltung“ (Moser 1995, S. 226) einzunehmen und „als Teil der Professionalisierung in den unterschiedlichen Berufsfeldern zu entwickeln“ (Cendon / Mörth / Pellert 2016, S. 26). Immerhin besteht in der Aktionsforschung „ein enges kooperatives Verhältnis zwischen Forschenden und Praktikerinnen sowie Praktikern, bei dem der Schwerpunkt auf der Praxis liegt, die verändert werden soll“ (Cendon / Mörth / Pellert 2016, S. 27), zumal die „Aktionsforschung im Kontext von Veränderungsprozessen v. a. in organisationalen Kontexten als wichtiger Forschungs- und Entwicklungsansatz gesehen wird“ (Cendon / Mörth / Pellert 2016, S. 28). Organisationen sind also gefragt, sich mit den Vorteilen, aber auch den Herausforderungen der Aktionsforschung auseinanderzusetzen, um für die organisationalen Herausforderungen in der strukturierten Fort- und Weiterbildung mögliche Lösungen zu entwickeln. Werden die offenen Fragen zielgerichtet beantwortet, unterstützt die Aktionsforschung dabei, berufspraktische Probleme und Veränderungsbedarfe im Kontext des lebensbegleitenden Lernens aufzuspüren.

LITERATURVERZEICHNIS

- Altrichter, H. / Wilhelmer, H. / Sorger, H. / Morocutti, I. (1989): Schule gestalten: Lehrer als Forscher. Fallstudien aus dem Projekt „Forschendes Lernen in der Lehrerbildung“. Klagenfurt: Hermagoras.
- Altrichter, H. / Posch, P. (2007): Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. 4. Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Altrichter, H. / Posch, P. / Spann, H. (2018): Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. 5., grundlegend überarbeitete Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020: Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. Zugriff am 3. August 2023 unter [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile#:~:text=Die%20Quote%20der%20Teilnahme%20an,Weiter%20D%20bildung%20\(9%20%25\).](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile#:~:text=Die%20Quote%20der%20Teilnahme%20an,Weiter%20D%20bildung%20(9%20%25).)
- Cendon, E. (2015): Praxisforschung. Thematische Berichte der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesländer-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Zugriff am 11.08.2023 unter https://www.pedocs.de/volltexte/2017/12983/pdf/Cendon_2015_Praxisforschung.pdf
- Cendon, E. / Mörth, A. / Pellert, A. (2016) (Hrsg.): Theorie und Praxis verzahnen. Lebenslanges Lernen an Hochschulen. Münster: Waxmann (URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-145447).
- Euler, D. (2005): Forschendes Lernen. In: Spoun, S. / Wunderlich, W. (Hrsg.): Studienziel Persönlichkeit. (S. 253–271). Frankfurt am Main: Campus.
- Fichten, W. (2010): Forschendes Lernen in der Lehrerbildung. In: Eberhardt, U. (Hrsg.), Neue Impulse in der Hochschuldidaktik (S. 127–182). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gerholz, K.-H. / Peters, P. / Schlottmann, P. (2022): Weiterbildung ist (k)eine Chefsache, oder? – Leadership als eine nicht unwesentliche Rolle für Weiterbildungsmotivation. In: Zeitschrift für Interdisziplinäre Ökonomische Forschung, S. 29–37.
- Gerholz, K.-H. / Dormann M. (2017): Ausbildung 4.0: Didaktische Gestaltung der betrieblich beruflichen Ausbildung in Zeiten der digitalen Transformation. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 32. Zugriff am 11. August 2023 unter http://www.bwpat.de/ausgabe32/gerholz_dormann_bwpat32.pdf.
- Geis-Thöne, W. (2021): Mögliche Entwicklungen des Fachkräfteangebots bis zum Jahr 2040: Eine Betrachtung der zentralen Determinanten und Vorausberechnung, IW-Report, No. 11/2021, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.
- Hofmann, J. / Piele, A. / Piele, Chr. (2019): New Work: Best Practises und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Zugriff am 11. August 2023 unter <https://publicrest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001): Mitteilung der Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Zugriff am 3. August 2023 unter <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF>.
- Kuhnhenne, M. (2020): Lebensbegleitendes oder lebenslanges Lernen. Herausforderungen der Weiterbildung. Report der Hans Böckler Stiftung-Forschungsförderung Nr. 8.
- Lewin, K. (1953): Tat-Forschung und Minderheitenprobleme. In K. Lewin (Hrsg.): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. (S. 278–298). Bad-Nauheim: Christian-Verlag.
- Moser, H. (1995): Grundlagen der Praxisforschung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Müller, H. / May, F. / Jung, S. / Huchzermeier, D. (2021): Eine Qualifizierungsstrategie für die digitale Arbeitswelt. Eine Studie im Rahmen des Masterplan 2030. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt KG.
- Posch, P. / Zehetmeier, S. (2010): Aktionsforschung in der Erziehungswissenschaft. In S. Maschke & L. Stecher (Hrsg.), EEO – Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online. Weinheim: Juventa.
- Spies, E. (1994): Aktionsforschung. In: L. von Rosenstiel / W. Molt (Hrsg.): Handbuch der angewandten Psycho-

logie. Grundlagen, Methoden, Praxis (S. 1–8). Stuttgart: Poeschel.

Statistisches Bundesamt (2022): Höchste bisher gemessene Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung im Jahr 2020. Zugriff am 3. August 2023 unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_505_215.html.

Storch, M. (2009): Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In: B. Birgmeier (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? (S. 183–205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften und GWV Fachverlage GmbH.

Stumpf, S. (2019): Digitale Kompetenz und sprachliches Handeln. Kompetenzanforderungen in einer von Digitalisierung geprägten Gesellschaft. In: MedienPädagogik 36 (S. 107–116) (<https://doi.org/10.21240/mpaed/36/2019.11.16.X>).

Van der Donk, C. / van Lanen, B. / Wright, M. (2011): Praxisforschung im Sozial- und Gesundheitswesen, Bern: Huber.

AUTOREN

Prof. Dr. Patrick Peters, M.A., MBA

Professor für PR, Kommunikation und digitale Medien an der Allensbach Hochschule, Prorektor für Forschung und Lehrmittelentwicklung
Forschungsgebiet: Marketing/Kommunikation, Leadership, Wirtschaftsethik, Diversity
E-Mail: patrick.peters@allensbach-hochschule.de

Dr. Jens Christian Soemers,

Oberstudienrat, Diplom-Handelslehrer

Berufsschullehrer, Ausbildungsbeauftragter, Lehrkräftefortbilder
Forschungsgebiete: Beziehungen im dualen Berufsausbildungssystem und Auswirkungen auf den beruflichen Handlungskompetenzerwerb, Lehrkräftebildung durch Aktionsforschung, Wirtschaftsdidaktik im Präsenz- und Distanzunterricht
E-Mail: jens.soemers@allensbach-hochschule.de

JEL : G23

Öffnung oder Liquidation? Analyse zur Lage des aktuell geschlossenen Rentenfonds „Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS“

Gunnar Stark

ABSTRACT

In view of Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS' (DMAF) biography, in particular its redemption history and performance, an opening of the currently closed fund encounters difficulties hard to overcome. These arise with the usual concept of the daily possibility of redeeming the share certificates in the case of less liquid bond trading. The gap between the stock market valuation of the DMAF shares on the one hand and the estimated bond portfolio value on the other hand does not even seem exceptionally high at less than 50 %, considering the uncertainties discussed below.

KEYWORDS

Investmentfonds, Liquidation, Mittelstandsanleihen

EINLEITUNG

„Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS“ (folgend nur „DMAF“ oder „Fonds“) heißt ein eigentlich offenes Investmentvermögen, das vornehmlich in vergleichsweise hochverzinsliche, selten gehandelte Schuldverschreibungen deutscher, mittelständisch geprägter Unternehmen investiert.

Formal luxemburgischer Provenienz¹ werden die Geschicke des Fonds aus dem Rheinland² gesteuert. Aufgelegt vor knapp zehn Jahren, erzielt der DMAF durchgängig eine laufende Ausschüttungsrentabilität von gut vier Prozent p. a., bezogen auf seinen anfänglichen Ausgabepreis (50 Euro pro Anteilschein), wobei der Anteilwert etliche Jahre unter nur geringen Schwankungen um diesen Ursprungsbetrag fluktuierte. Mit Beginn der Coronapandemie begann der Anteilwert stärker zu schwanken und sank mit dem zunehmenden Börsenwertverfall vieler Mittelstandsanleihen erheblich herab auf zuletzt unter 37 Euro Mitte Januar 2023.



Abbildung: Entwicklung des Anteilscheinpreises
(Rücknahmepreis; Quelle: comdirect.de)

Seither sind die Berechnung des Anteilscheinpreises und einhergehend die Ausgabe und Rücknahme von Anteilscheinen ausgesetzt. Dieses für einen offenen Wertpapierfonds seltene Ereignis wird begründet mit der Kursaussetzung einer im Fondsvermögen wertmäßig mit knapp 4 % gewichteten Anleihe, welche mittelbar über die Sicherheiten eines Finanzierungsfonds besichert sei, welcher wiederum die Bewertungsgrundlage für diese Anleihe sei, dessen Berechnung des Nettoinventarwertes seinerseits ausgesetzt worden sei, weil aufgrund herausfordernder Marktbedingungen seine zugrundeliegenden Werte einer Neubewertung unterzogen würden.³

Für die weitere Geschichte des DMAF bestehen insbesondere zwei alternativ mögliche Pfade, die aus der Krise seiner Schließung herausführen:

¹ Nach luxemburgischen Recht ein Investmentfonds mit Sondervermögenscharakter (fonds commun de placement) gemäß Teil I des Luxemburger Gesetzes vom 17. Dezember 2010 über Organismen für gemeinsame Anlagen; Verwaltungsgesellschaft: IPConcept S.A.; Verwahrstelle: DZ PRIVATBANK S.A., beide Luxemburg.

² Fondsmanager Monega Kapitalanlagegesellschaft mbH, Köln; Fondsberater KFM Deutsche Mittelstand AG, Düsseldorf.

³ Mitteilung an die Anleger des Fonds Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS durch die IPConcept (Luxemburg) S.A., Strassen vom 18. Januar 2023 sowie Pressemitteilung der KFM Deutsche Mittelstand AG zur Aussetzung der Berechnung des Anteilswertes des Deutschen Mittelstandsanleihen FONDS (WKN A1W5T2), Düsseldorf, 19. Januar 2023.

- seine Wiederöffnung, also die Neuaufnahme von Anteilspreisermittlung, Anteilscheinausgabe und -rücknahme,
- die Liquidation des Fonds nach dauerhafter Einstellung des Anteilscheingeschäftes mit der Veräußerung all seiner Portfoligegenstände und sukzessiver Auskehrung der verbleibenden Liquiditätsgegenwerte an die Anteilscheininhaber:innen.

Inzwischen – Mitte Juni 2023 – hat die Fondsverwaltung verkündet⁴, dass beschlossen sei, den Fonds in Liquidation zu setzen. Dagegen soll sich organisierter Widerstand einer „überwältigende[n] Mehrheit von institutionellen und privaten Anlegern“ des DMAF regen.⁵

Unabhängig von dieser abzuwartenden Entwicklung wird im Folgenden die Lage des Fonds untersucht unter Ermittlung und Analyse gegenwärtiger wie historischer Daten im Rahmen theoretischer finanzwirtschaftlicher Überlegungen.

ANTEILSWERTSCHÄTZUNG (SCHATTENINVENTARWERT)

Zentral für die hier angestrebte Verdeutlichung der Fondslage, seiner Chancen und Gefahren ist der Wert des Fondsvermögens, für das trotz der ausgesetzten Anteilspreisermittlung Anhaltspunkte bestehen, die folgend aufbereitet und eingeschätzt seien.

Es geht also um eine Bezifferung des gleichsam im Schatten der Schließung stehenden Inventarwerts. Denn die Werte des Fonds sind schließlich keinesfalls alle verborgen, vielmehr besteht für fast alle Anleihen des DMAF das Wertindiz der Börsennotiz fort, und zumindest theoretisch stünde der Fondsverwaltung die Möglichkeit offen, die Aussetzung des Anteilscheingeschäftes und die Einstellung der Anteilspreisermittlung nicht als Junktim zu behandeln.

Ausgangspunkt sind die berichteten Werte zum 30.06.2022.⁶ Es soll damit eine Portfoliowertfortschreibung für jene der seinerzeit dokumentierten rund 80 Anleihen betrieben werden, welche heute noch börsengelistet sind.

Tabelle 1 zeigt für alle aus dem vormaligen Bestand

aktuell noch börsengelisteten Anleihen – das betrifft mehr als 90 % des wertmäßigen Bestandes zum 30.06.2022:

1. zunächst Bestände, Kurse und Werte aus dem Inventar des Halbjahresberichtes zu ebenjenem 30.06.2022 sowie
2. Kurse und Werte ebenjenes, mit den veränderten Kursen fortgeschriebenen Bestands an dem Börsentag vor dem Schließungstag des DMAF im Januar 2023 und
3. schließlich entsprechend die je aktuellen (23.05.2023) Kurse und weiter fortgeschriebenen Bestandswerte.

Dieses Portfolio verzeichnet beträchtliche Wertebüßen sowohl für die Teilperiode seit dem Halbjahresresultimo 2022 als auch seit dem Schließungstag des DMAF:

- seit dem Halbjahresresultimo bis zum Schließungstag von 136 auf 118 Mio. € (ca. -13 %)
- seit dem Schließungstag von 118 auf 100 Mio. € noch einmal ca. -15 % (vgl. jeweils die Summenzeile, Tabelle 1).

* **Tabelle 1:** Anleihen des fortgeschriebenen Portfolios (Anleihewerte in € und Anleihekurse in Prozent vom Nominalbetrag)

Freilich ist das solchermaßen fortgeschriebene Portfolio nicht identisch mit dem heutigen Anleiheportfolio des DMAF – denn inzwischen gab es Anleihetilgungen und mutmaßlich Anleihekäufe wie -verkäufe. Gleichwohl wird es weitgehende Kongruenzen geben.⁷ Ferner dürfte das fortgeschriebene Portfolio auch außerhalb der allfälligen Kongruenzen Hinweise auf die Performance des DMAF seit dem 01.07.2022 geben, weil dessen Marktsegment Mittelstandsanleihen geblieben sind und die Annahme plausibel ist, dass ein wesentlicher Performancetreiber des DMAF die Marktpformance des nämlichen Marktsegments ist, welche wiederum durch das fortgeschriebene Portfolio mit seinen mehr als 70 Anleihen zu einem guten Teil repräsentiert sein dürfte.⁸

Zwei der Anleihen sind zwar weiterhin börsennotiert,

⁴ Mitteilung an die Anleger des Fonds Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS durch die IPConcept (Luxemburg) S.A., Strassen vom 14. Juni 2023.

⁵ Vgl. EQS News vom 22.06.2023: Kanzlei Schirp & Partner bündelt die Interessen der Anleger des Deutschen Mittelstandsanleihen FONDS.

⁶ Gemäß: Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS, Halbjahresbericht zum 30. Juni 2022, IPConcept S.A., Luxemburg, 2022, S. 5 – 8. Werte zum 31.12.2022 konnten mangels – des offenbar säumigen – Jahresberichts nicht ermittelt werden.

* Die Tabelle ist am Ende des Dokuments zu finden.

⁷ Das Factsheet zum 13.01.2023 zeigt hohe Übereinstimmung; es nennt zwar weder Nominalbeträge noch Kurse, aber mit diesen vergleichbare quotale Werte.

⁸ Inwieweit der DMAF mit seiner Individualperformance zufolge seiner Anleiheauswahl bzw. Kauf- und Verkaufsdispositionen von einer Gesamtmarktpformance – in die eine oder andere Richtung – entfernt ist, kann mangels vollständiger Informationen nicht bestimmt werden.

doch liegt die letzte Kursfeststellung ungewöhnlich lange zurück. Bei einer der beiden (Gewa 5 TO 1 GmbH & Co. KG) ist dies für die hiesige Untersuchung belanglos, weil die – längst zur Tilgung fällige, offenbar notleidende – Anleihe schon zum Halbjahresultimo ohnedies praktisch wertlos war und dieses augenscheinlich fortbesteht.

Bei der anderen liegt der Fall problematischer, handelt es sich doch um das corpus delicti der Schließung des DMAF (Securo Pro Lux S.A. Reg.S. v.18(2024), Inventarkurs zum Halbjahresultimo = pari), deren Kursfeststellung im Zuge der oben genannten Problematik seit letztem Advent ausgesetzt ist.⁹ Laut Pressemitteilung geht der Fondsberater mittlerweile von einem Wert unter pari aus.¹⁰ Wir behelfen uns hier in diesem einen Falle mangels besserer Daten und im Sinne einer grob überschlägigen Schätzfehlerminimierung mit einem Schätzwertansatz in Höhe des hälftigen Nominalbetrages, mithin 2,5 Mio. €, wohlwissend, dass es durchaus auch eher „null“ werden könnte. Kritisch ist ferner die hier noch mit ihrem letzten Börsenkurs nahe pari bewertete Anleihe der Stern Immobilien, deren zum 24.05.2023 fällige Tilgungszahlung durch den Emittenten wohl bis anhin noch nicht geleistet werden konnte.¹¹

Für sieben der Anleihen¹² aus dem Portfolio des DMAF vom 30.06.2022 konnte deswegen keine Kursnotiz mehr ermittelt werden, weil sie inzwischen getilgt wurden, in aller Regel zu pari, wodurch dem DMAF Tilgungszahlungen von zusammen rund zehn Mio. Euro zuteilwurden, wobei im Vergleich zu den vormaligen Kurswerten – allesamt sehr nahe bei pari – ein kleiner Tilgungsgewinn entstand. Eine Einbeziehung dieser Tilgungen in die hier angestrebte Schätzung des heutigen gesamten Fondswertes erhöht den obigen Schätzwert zur relativen Fondswerteinbuße seit Schließung um gut einen Prozentpunkt von -15 % auf -14 %.

Die Zinseinnahmen seit dem nämlichen Berichtstag entsprechen knapp der Summe aus den seitherigen

Fondskosten und der Ausschüttung vom März diesen Jahres, weil das Fondsmanagement nach eigenem Bekunden¹³ nicht aus der Substanz ausschüttet, sondern nur die tatsächlich vereinnahmten Nettoerträge Ausschüttungsgrundlage sind. Mögliche kleinere Differenzen im Wert der Zinsansprüche (Stückzinsen) seien vernachlässigt.

Somit ist als Schätzergebnis festzuhalten, dass

- seit dem 30.06.2022 der Anteilwert rund ein Viertel verloren hat bzw.
- seit dem Schließungstag um ca. 14 % gesunken ist, mithin
- der Anteilwert heute (23.05.2023) unter Berücksichtigung der jüngsten Ausschüttung (2,01 € je Anteilsschein im März 2023) statt einstmals 50 € bzw. zuletzt 36,48 € noch knapp 30 Euro betragen würde.

REKONSTRUKTION DER RÜCKNAHMEHISTORIE

Somit hätte eine baldige Wiederöffnung zu einem noch einmal erheblich verringerten Anteilspreisniveau stattzufinden. Um die Chancen einer dauerhaften Wiederöffnung zu beurteilen, seien zunächst die Anteilscheinrückgaben des Fondsjahres 2021 – dem letzten Jahr der vergangenen Nullzinsphase – betrachtet. Es waren Mittelabflüsse aus Anteilscheinrücknahmen von etwa 45 Mio. € zu verzeichnen. Diesen standen Mittelzuflüsse aus Anteilscheinausgaben in Höhe von rund 55 Mio. € gegenüber;¹⁴ somit entstand zwar über das Jahr ein Nettomittelzufluss von 10 Mio. €, bemerkenswert für die hiesige Analyse jedoch ist das relative Niveau der Anteilscheinrückgaben von etwa 23 % des Fondsvermögens (2021 zu Beginn wie Ende recht genau je 200 Mio.).¹⁵

Viele Fondsanleger:innen halten demnach ihre Fondsanteile offenbar nur wenige Jahre, sofern das Jahr 2021 diesbezüglich als repräsentativ gelten kann.¹⁶ Der Bestand und Erfolg des DMAF gründet insoweit darin, die Anteilscheinrückgaben durch einen möglichst steten Strom von Anteilscheinausgaben zu ersetzen, um mit dem so entstehenden „Bodensatz“ das genuine Geschäftsmodell des Fonds – täglich liquidierbare Anlage in weniger liquiden Mittelstandsanleihen (finanzintermediäre Liquiditätstransformation) – zu betreiben.

⁹ Mitteilung der Emittentin Securo Pro Lux S.A., Großherzogtum Luxemburg vom 07.12.2022, veröffentlicht ad hoc als Insiderinformation nach Artikel 17 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014, übermittelt durch EQS News: <https://www.eqs-news.com/de/news/adhoc/securo-pro-lux-s-a-aussetzung-der-berechnung-des-nettoinventarwerts-fuer-den-verius-capital-scs-sicav-raif-verius-immobilienfinanzierungsfonds/1708573>.

¹⁰ Pressemitteilung der KFM Deutsche Mittelstand AG zur Aussetzung der Berechnung des Anteilswertes des Deutschen Mittelstandsanleihen FONDS (WKN A1W5T2), Düsseldorf, 19. Januar 2023, zweite Seite (ohne Paginierung).

¹¹ Mitteilung der Emittentin Stern Immobilien AG, Grünwald 17.05.2023, veröffentlicht ad hoc als Insiderinformation nach Artikel 17 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014, übermittelt durch EQS News: <https://www.eqs-news.com/de/news/adhoc/stern-immobilien-ag-stern-immobilien-ag-wird-anleiheemission-nicht-durchfuehren-rueckzahlung-der-anleihe-2018-2023-durch-bankfinanzierung-in-vorbereitung-mit-ev-entuehler-zeitlicher-verzoegerung/1820697>.

¹² Emittenten: BayWa, Aves, FCR, Ferratum, indesto, Mutares, PCC.

¹³ Laut einem vor dem Beginn der Fondsliquidation auf der Internetseite des DMAF gezeigten Fernsehinterview.

¹⁴ Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS, Jahresbericht zum 31. Dezember 2021, KFM Deutsche Mittelstand AG, Düsseldorf, 2022, S. 24.

¹⁵ Vgl. ebenda.

¹⁶ Die Entwicklungsrechnungen des Fondsvermögens anderer Jahrgänge konnten mangels älterer Jahresberichte nicht ermittelt werden.

Ähnlich dem Einlagengeschäft von Kreditinstituten kommt es nicht darauf an, wer die Anlage hält, sondern dass deren Volumina möglichst nicht sinken.

Für 2022 liegen die Zahlen mangels Jahresberichts nicht vor, wohl aber monatliche „Factsheets“ zur – weitaus gewichtigsten – Anteilsklasse M mit Angaben zum – offenbar gesamten, also anteilsklassenübergreifenden – „Fondsvolumen“ sowie dem anteilsklassenspezifischen „Anteilspreis“ zum jeweiligen Monatsultimo, woraus zwar nicht unmittelbar die betraglichen Nettomittelzuflüsse erhellen, jedoch indirekt auf die zugehörigen Fondsanteilstückzahlen des monatlichen (Netto-) Anteilsabsatzes im Jahr 2022 rückschließen lässt, wie Tabelle 2 für die letzten vier Fondsjahre demonstriert:

Die ersten drei Spalten verzeichnen den Monat nebst den aus dem jeweiligen Monatsfactsheet entnommenen Fondsvolumina (in Mio. €) und Anteilspreisen (in €) zum Monatsultimo. Daraus wurde durch Division rückgerechnet auf die hier als „Anteilsumlauf“ bezeichnete Anzahl aller Anteilscheine.¹⁷ Deren monatliche Veränderung schließlich zeigt die letzte Spalte als „Nettoabsatz“ an.

Dieser bedeutet etwa für das gesamte Jahr 2019, in dem der Anteilsumlauf monatlich monoton anstieg, dass in jedem Monat mehr Anteilscheine ausgegeben als zurückgenommen wurden.

Das änderte sich mit dem Coronamonat März 2020 als die Anteilscheinrücknahme die Anteilscheinausgabe um gut 400.000 Stück überstieg, also der Fonds per Saldo einen beträchtlichen Mittelabfluss (zwischen 15 und 20 Mio. Euro) erlitt. Die darauffolgenden zwölf Monate sahen teils Mittelzuflüsse, teils Mittelabflüsse.

Seit November 2021 hingegen verlor der DMAF bis zum Tage seiner Schließung gut ein Jahr später allmonatlich weitere Mittel bei tendenziell sinkenden Anteilspreisen. Der bekannte Zusammenhang zwischen Mittelaufkommen und Anteilspreisniveau¹⁸ spiegelt sich in diesen Zahlen somit leicht erkennbar wider.

Monat	Fondsvolumen	Anteilspreis	Anteilsumlauf	Nettoabsatz
Jan 19	112,13	50,54	2.218.639	
Feb 19	117,07	51,10	2.290.998	72.359
Mrz 19	117,65	49,01	2.400.531	109.532
Apr 19	136,04	49,57	2.744.402	343.871
Mai 19	141,66	49,42	2.866.451	122.049
Jun 19	152,93	49,94	3.062.275	195.824
Jul 19	162,58	49,97	3.253.552	191.277
Aug 19	168,79	50,20	3.362.351	108.798
Sep 19	175,85	50,42	3.487.703	125.353
Okt 19	183,61	50,60	3.628.656	140.953
Nov 19	193,83	50,41	3.845.070	216.414
Dez 19	204,74	50,76	4.033.491	188.421
Jan 20	213,93	50,79	4.212.050	178.559
Feb 20	216,95	49,55	4.378.406	166.356
Mrz 20	160,91	40,46	3.977.014	- 401.391
Apr 20	178,13	43,50	4.094.943	117.928
Mai 20	186,71	45,15	4.135.327	40.384
Jun 20	191,54	45,90	4.172.985	37.658
Jul 20	194,07	45,99	4.219.830	46.846
Aug 20	196,56	46,66	4.212.602	- 7.229
Sep 20	198,43	46,54	4.263.644	51.042
Okt 20	193,40	45,81	4.221.786	- 41.859
Nov 20	198,87	47,04	4.227.679	5.893
Dez 20	199,47	47,30	4.217.125	- 10.554
Jan 21	205,87	48,41	4.252.634	35.509
Feb 21	205,42	48,52	4.233.718	- 18.916
Mrz 21	196,49	46,48	4.227.410	- 6.308
Apr 21	205,31	46,88	4.379.480	152.070
Mai 21	210,21	47,46	4.429.204	49.724
Jun 21	214,58	47,66	4.502.308	73.104
Jul 21	215,54	47,55	4.532.913	30.605
Aug 21	219,79	47,90	4.588.518	55.605
Sep 21	223,00	48,00	4.645.833	57.316
Okt 21	220,72	46,97	4.699.170	53.336
Nov 21	211,85	45,74	4.631.613	- 67.556
Dez 21	198,86	45,12	4.407.358	- 224.255
Jan 22	183,50	44,12	4.159.112	- 248.247
Feb 22	177,62	43,38	4.094.514	- 64.598
Mrz 22	165,86	40,89	4.056.248	- 38.265
Apr 22	163,35	40,89	3.994.864	- 61.384
Mai 22	159,89	40,48	3.949.852	- 45.012
Jun 22	156,00	39,86	3.913.698	- 36.154
Jul 22	153,55	39,66	3.871.659	- 42.039
Aug 22	154,72	40,03	3.865.101	- 6.558
Sep 22	148,88	39,39	3.779.640	- 85.462
Okt 22	126,46	34,40	3.676.163	- 103.477
Nov 22	135,06	37,03	3.647.313	- 28.850
Dez 22	131,52	36,44	3.609.221	- 38.092
Jan 23	131,47	36,48	3.603.893	- 5.328

Tabelle 2: Monatliche Fondsanteilschichte seit 2019

RÜCKNAHMESTAU UND FONDS-RUN?

Hieraus wiederum leiten sich zwei essenzielle Fragestellungen ab:

- 1) Wenn bereits vor der Schließung das Nettomittelaufkommen dergestalt gering bzw. negativ war, wie hoch wird dann das „aufgestaute“ Rückgabebegehren der Anleger:innen nach einer gewissen Zeit der Schließung und Kommunikation eines abermals verringerten Anteilwerts ausfallen?

¹⁷ Eine für den Monat Juni 2022 mit Hilfe des zugehörigen Halbjahresberichtes durchführbare Verprobung der Anteilsumlaufzahl ergibt eine leichte Abweichung von etwa 700 Anteilscheinen (entspricht hier hinnehmbaren knapp 0,02 %), was mit der Existenz der kleineren Anlageklassen sowie deren abweichendem Anteilscheinpreis, ferner Rundungsfehlern erklärbar sein könnte.

¹⁸ Vgl. m. w. N. Roussanov/Ruan/Wei: Mutual Fund Flows and Performance in (Imperfectly) Rational Markets?, 2020, Jacobs Levy Equity Management Center for Quantitative Financial Research.

- 2) Gelingt einem Fonds mit einer solchen Biografie künftig die Akquise des gewohnten Niveaus frischer Mittel, das zu einer nachhaltigen Öffnung erforderlich ist?

ad 1) Rücknahmestau

Eine dynamische, alle Kräfte berücksichtigende Rechnung des möglichen Niveaus zur Rücknahme im unmittelbaren Anschluss an eine mögliche Wiederöffnung vorgelegten Anteile, hat zu lauten:

Stückzahl der zur Rücknahme vorgelegten Anteile =

- Zahl der Anteile, die auch bei einem gewöhnlichen Geschäftsgang ohne Schließung während jener Zeit, in der die Schließung bestand, ohnedies zur Rücknahme vorgelegt worden wären (Kategorie 1),
- abzüglich Anteilzahl davon, die gerade aufgrund des nicht gewöhnlichen Geschäftsganges nicht zur Rücknahme vorgelegt werden (Kategorie 2),
- zuzüglich Zahl sonstiger Anteile, die ansonsten nicht, aber gerade aufgrund des nicht gewöhnlichen Geschäftsgangs nach Wiederöffnung zur Rücknahme vorgelegt würden (Kategorie 3).

Zur Kategorie 2 gehören etwa Anleger:innen,

- deren ansonsten während der Schließungsdauer entstandenes Rücknahmebegehren sich wegen anderweitiger Liquiditätsbeschaffung erledigt hat, aber auch solche, die
- gerade in Folge eines beträchtlich gesunkenen Fondsanteilwerts nun doch von ihrem ursprünglich gehegten Rücknahmebegehren Abstand nehmen.

Kategorie 3 erfasst die in vielerlei Hinsicht kritische Gruppe jener Anteilinhaber:innen, die durch den Sachverhalt der Schließung verschreckt worden sind. Diese können entweder

- schlicht durch die Schließung in ihrer Risikowahrnehmung beeinträchtigt sein und der einstmals sicher geglaubten Anlage ohne nähere Reflexion so bald als möglich entledigt sein wollen oder
- sie halten zwar die Anlage als solche in der Tat haltenswert, befürchten aber, dass andere nicht so urteilen und reihen sich in Antizipation einer dadurch möglichen neuerlichen Schließung in die Reihe derer ein, die ihre Anteilscheine sogleich zurückgeben wollen.

Mit dem letzten Punkt ist das Damoklesschwert, das über einem wiedereröffneten Fonds hängt, angesprochen: Ein möglicher Fonds-Run. Investierte, die einst

keinerlei Absicht gehegt hatten, ihre Anteile zur Rücknahme vorzulegen, tun dies ausschließlich darum, weil sie entweder

- beobachten oder hören, dass andere dies tun oder tun sollen oder
- weil sie lediglich befürchten, dass andere dies tun könnten.

ad2) Die Mittelakquise nach der Wiederöffnung

In einem ebenfalls selbstbezüglichen Rahmen bewegt sich die Frage der künftigen Mittelakquise durch Anteilscheinausgabe. Das größte zukünftige Problem eines wiedereröffneten Fonds ist: sein vergangenes Problem. Der Makel der Schließung macht den Fonds zumindest in der subjektiven Wahrnehmung der Marktteilnehmer – und diese könnte entscheiden – riskanter als einen ansonsten identischen Fonds, der diesen Makel nicht trüge. Das Anlagepublikum findet aber stets zahlreiche Alternativen, sein Geld zu investieren. Das mutmaßlich höhere Risiko der neuerlichen Schließung eines wiedereröffneten Fonds wird, anders als ansonsten an Finanzmärkten üblich, nicht zusätzlich in Gestalt einer entsprechend erhöhten Renditeaussicht entlohnt, weil sein Anteilscheinpreis am Primärmarkt nicht durch Angebot und Nachfrage, sondern durch die Börsenkursnotierungen seiner Anleihen determiniert ist.

Der Fonds wird langfristig nur überleben können, wenn ihm immer wieder neue Mittel zufließen. Dies ist bis vor kurzem durchgängig gelungen, sei es wegen eines gleichsam natürlichen Satzes frischer Anlegergelder oder einer Steuerung durch Vertriebsanweisungen und -anreize oder Werbemaßnahmen. Sowohl die natürliche wie auch die gesteuerte Komponente dürften aber für den jetzt geschlossenen Fonds womöglich in der ersten Zeit nach einer Wiederöffnung nicht mehr im gewohnten Maße gegeben sein; es sei denn, es fände sich ein neuer, starker Vertriebskanal, etwa ein Bankvertrieb.

Ob ein solcher für Anteile eines einstmals geschlossenen Fonds aufzutun sein wird, erscheint zweifelhaft: Einem neuen Vertrieb für den einstmals geschlossenen Fonds könnte kaum mehr Provision geboten werden als für jeden anderen stets geöffnet gewesenen Fonds auch (nämlich maximal 100 % des Agios sowie eine gewisse Bestandsprovision). Ein Vertrieb ginge schon wegen des Wiederschließungsrisikos ein erhebliches Reputationsrisiko ein, das sich ohne zusätzliche Entlohnung kaum eine Vertriebsorganisation ins Haus holen mag.

Als Alternative bleiben freilich Eigeninvestitionen der Verwaltungsgesellschaften oder ihr verbundener Unternehmen.

Ein Schutz vor zu vielen Rücknahmeverordnungen nach Wiederöffnung könnte entstehen, wenn viele der jetzigen Anteilscheininhaber:innen überzeugt sind, der quotale Liquidationswert ihres Anteils übersteige seinen aktuellen Rücknahmepreis, weil die Anleger dann gegenüber einer Liquidation gelassener sein könnten und insoweit antizipative Rückgaben unterblieben.

ÜBER- ODER UNTERBEWERTUNG? –

DIE BEWERTUNGSFRAGE IM ANLAGEKALKÜL

Die Bewertung des DMAF und damit die Anteilspreisermittlung (nach Wiederöffnung) richten sich, wie bei Wertpapierfonds üblich, nach den Börsenkursen seiner Anleihen. Anders als etwa bei Aktien hoher Handelsliquidität basieren die Kurse der nämlichen Mittelstandsanleihen oftmals auf sehr geringen Börsenumsätzen, stellen häufig gar umsatzlose Kursnotizen dar. Bei solcherlei zustande kommenden Börsenkursen ist oft fraglich, ob sie einen „wahren“ Anleihepreis reflektieren bzw. ob die nämliche Kursnotiz auch jenem Preisniveau entspricht, das bei großen – börslichen oder außerbörslichen – Umsätzen Platz griffe.

Je nach Marktsituation ist denkbar, dass der Transaktionspreis im Falle eines beträchtlichen Umsatzes die vormalige Kursnotierung deutlich übersteigt oder aber unterschreitet. Und über solche möglichen Kursunterschiede hinaus mag es Fondsanleger:innen geben, deren subjektive Wertvorstellung der Anleihen des DMAF von ihren Marktpreisen wiederum weit abweicht.

Dies könnte insbesondere auf jene zahlreichen Anleihen des DMAF zutreffen, deren Börsenkursniveau deutlich unter pari liegt – bei ca. einem Viertel des Portfolios gar weniger als die Hälfte ihres Nominalbetrages ausmacht – deren Bewertung zufolge der ihnen offenbar zugeschriebenen manifesten Ausfallgefahr somit besonders „empfindlich“ ist.

Das Fondsmanagement hat öffentlich darauf hingewiesen, dass die oft außerbörslichen Preise höhervolumiger Umsätze „häufig viel besser“¹⁹, sprich höher seien als die zeitpunktgleichen Börsenkurse. Insoweit wür-

den die Anteilscheine dann „zu günstig“ ausgegeben und rückgenommen.

Einige Großanleger, die womöglich besonders umworben werden, ihre Anteile zu halten, könnten befürchten, dass es gerade ihre Anteile sind, die über Öffnung oder Liquidation entscheiden. Nimmt ein rationaler Großanleger zudem an, das Anleiheportfolio des DMAF sei zu hoch bewertet, wird er seine Anteilscheine nach folgendem Kalkül zur Rücknahme vorlegen:

- Gelingt die Wiederöffnung, generiert er mit seiner Anteilrückgabe zu Lasten des Fondsvermögens liquides Vermögen, das den subjektiven Wert seines zuvor gehaltenen Anteilvermögens übersteigt.
- Misslingt die Wiederöffnung dergestalt knapp, dass sie ohne seine Rücknahmeverordnungen gelungen wäre, so hat er mit seiner Rücknahmeverordnungen immerhin verhindert, das Fondsvermögen, an dem er dann ja beteiligt bleibt, durch Anteilrücknahmen „über Wert“ überproportional zu entwerten und diesem liquide Mittel zu entziehen.
- Werden so viele Anteile zur Rücknahme vorgelegt, dass auch ohne sein Rücknahmebegehren eine Wiederöffnung gescheitert wäre, ist seine Maßnahme wertneutral.

Damit ist die Vorlage zur Rücknahme aus seiner Sicht dominant, weil sie in zwei der drei denkmöglichen Ausgänge eine individuell wertstiftende Maßnahme und im dritten Falle wertneutral ist. Dieses oder ein ähnliches Kalkül könnten zahlreiche rationale größere wie auch kleinere Anleger aufmachen. Seine Bedrohung lässt sich nur zerstreuen, wenn Anleger:innen überzeugt sind, das Fondsportfolio sei zumindest adäquat bewertet oder gar unterbewertet.

Insbesondere ein sehr niedriges Börsenkursniveau der Anleihen des DMAF würde diesem helfen, die Zahl der rückgabewilligen Anleger:innen zu verringern. Dies wird am gedanklichen Extremfall eines für alle Anleihen einheitlichen Bewertungskurses von null Prozent deutlich; dann nämlich sanken Fondsvermögen und Anteilwert ebenfalls Richtung null Euro, so dass wohl sämtliche Anleger:innen ihre Anteile in der Hoffnung auf künftige Kursanstiege bzw. Anleiheitilgungen behielten. Mit anderen Worten: Es gibt ein „kritisches“ Bewertungsniveau, ab dem der Anteilspreis so gering wäre, dass die Verlustrealisation einer Anteilscheinerückgabe für die meisten Anteilinhaber:innen nicht mehr in Betracht käme.

¹⁹ Vgl. Hock, M., Turbulenzen am Anleihemarkt, in: FAZ vom 22.10.2022.

EINORDNUNG VIERER DIMENSIONEN**VON LIQUIDITÄT**

Sowohl für den Fall der Öffnung wie auch der Liquidation sind für den DMAF vier Aspekte von Liquidität zu konstatieren:

(1) LIQUIDITÄTSRESERVE (ZAHLUNGSMITTEL-BESTAND, INSB. DURCH BANKGUTHABEN)

Um eine Öffnung überstehen zu können, werden zur unverzüglichen Erfüllung eines mutmaßlich hohen Prozentsatzes zur Rücknahme vorgelegter Anteilscheine entsprechende Zahlungsmittel verfügbar sein müssen; im Falle der Liquidation wird gar das gesamte Fondsvermögen in Zahlungsmittel umzuwandeln sein. Um wiederum diese wie jene Anforderung möglichst zügig erfüllen zu können, kommt der zweite Aspekt von Liquidität ins Spiel, nämlich die oben schon angedeutete:

(2) HANDESLIQUIDITÄT DER ANLEIHEN

Wenn ausreichend Anleihen zu als adäquat ermessenen Preisen hinreichend schnell durch Veräußerungen in Zahlungsmittel transformiert werden können²⁰, lässt sich der erforderliche Bestand der Liquiditätsreserve gemäß (1) entsprechend verlässlich steuern, wobei es faktisch auf zwei Unterasspekte ankommt:

(a) Ein wie hoher Abschlag – theoretisch ist, wie erwähnt, auch ein Aufschlag denkmöglich – von der vormaligen Börsennotiz dabei jeweils als akzeptabel erachtet wird, entspringt subjektiver Beurteilung der jeweiligen Situation des Fonds.

(b) Wie hoch ein tatsächlich sich im Marktgeschehen manifestierender Abschlag ausfiele, ist von (a) weitgehend unabhängig, wobei die öffentlich bekannte Lage des Fonds die Konstellation verschärfen könnte.

So ist etwa denkbar, dass ein Liquidator einen Abschlag von bis zu 10 % für eine bestimmte Anleihe als akzeptabel betrachtet, das von ihm am Markt angebotene nominale Volumen der Anleihe aber erst zu Abschlägen von 20 % ausreichend Nachfrage fände. Bei zugehörigen Preisverhandlungen wird die fundamentale Einschätzung der Marktteilnehmer:innen zur jeweiligen Anleihe eine wesentliche Rolle spielen, insbesondere die subjektiv zugemessene Ausfallwahrscheinlichkeit. Entsprechende Mechanismen könnten dazu führen, dass sich die bonitätsstärkeren Anleihen des Fonds zügiger

veräußern ließen, was wiederum einer Auslese Vorschub leistete, folglich die Qualität der im Portfolio (zunächst) verbleibenden Anleihen sich im Zeitablauf systematisch verringerte. Dieser Aspekt hätte große Bedeutung für den Fall einer Öffnung; im Liquidationsfalle hingegen weniger, weil es dann auf die Liquidationsreihenfolge kaum ankommt – abgesehen vom „eigenen“ Börsenhandel der Anteilscheine des in Liquidation befindlichen DMAF (s. u.).

Wird das Preisniveau respektive der in Rede stehende Börsenkursabschlag als nicht annehmbar eingeordnet, kommt (spätestens) der dritte Aspekt von Liquidität ins Spiel, nämlich die:

(3) SELBSTLIQUIDATIONSPERIODE DER ANLEIHEN

Die Rechtsposition eines Anleihegläubigers ergeht sich im Wesentlichen durch die in der Anleihe verbrieften Zahlungsansprüche, welche in der Regel durch eine endliche Abfolge von Zinsansprüchen samt eines zeitlich wie betraglich feststehenden Tilgungsanspruches definiert sind, welcher bei vielen Anleihen im DMAF in näherer Zukunft (ca. null bis drei Jahren) heranrückt. Das wiederum versetzte insbesondere einen Liquidator in die Lage, als zu niedrig erachtete Kaufangebote auszuschlagen in Hoffnung auf eine Realisierung der nämlichen Zahlungsansprüche und damit einhergehend höheren Zahlungserlösen als im Verkaufsfalle zum verschmähten Niedrigpreis. Freilich kann dieses Kalkül durch Zahlungsschwierigkeiten oder gar Insolvenzen bei den Anleiheemittenten empfindlich gestört werden. Auch besteht bei Mittelstandsanleihen des Öfteren die nicht nur theoretische Möglichkeit, dass Versammlungen der Anleihegläubiger nach § 5 Schuldverschreibungsgesetz mit qualifizierter Mehrheit eine Verlängerung der Anleihelaufzeit beschließen.

(4) HANDESLIQUIDITÄT DER DMAF-ANTEILSCHEINE

Die Anteilscheine des DMAF sind selbst börsliches Handelsobjekt. Zwar steht deren Handelsliquidität nicht in unmittelbarer Verbindung zu den obigen Liquiditätsaspekten beim Fonds als solchem. Jedoch gibt dieser Anteilscheinhandel einen besser als den Fonds beobachtbaren Nebenschauplatz. Sein Handelsgeschehen lädt ein, das Schicksal des DMAF im Urteil des Kapitalmarktes zu betrachten. Eine tiefere Analyse des Anteilscheinhandels soll hier nicht angestellt werden, gleichwohl sei festgehalten:

Kurz nach der Schließung des DMAF notierten seine Anteilscheine noch recht nahe am Niveau des letztmalig

²⁰ Auf die damit berührte Unterscheidung zwischen Liquidität im Sinne der Preisdimension und Liquidität im Sinne der Zeitdimension nach Kempf sei hingewiesen: vgl. Kempf, Wertpapierliquidität und Wertpapierpreise, Wiesbaden 1999, S. 16–18.

gen Rücknahmepreises. Mit zunehmender Schließungsdauer bröckelte das Kursniveau jedoch, ein mögliches Indiz von wachsender Skepsis bezüglich einer Wiederöffnung oder auch Reflexion eines geringeren Kursniveaus mancher Mittelstandsanleihen. Nach zwischenzeitlichen Tiefstkursen unter 20 Euro erholte sich der Kurs bis auf ca. 23 Euro, ehe die Nachricht der Liquidation (vgl. Fn. 4) herein- und mit ihr der Kurs zusammenbrach auf etwa 13 bis 15 Euro.

Diesen Kurseinbruch kann man

- zum einen dem Signalcharakter der Liquidationsnachricht bezüglich einer mutmaßlichen Geringerschätzung der Fondsqualität zuschreiben,
- zum anderen dem Ende börslicher Spekulation auf eine Öffnung des Fonds, weil der Kurs fortan stärker auf die fundamentale Einschätzung des Fondsportfolios zurückgeworfen ist.

Einem Öffnungsspekulanten kann die fundamentale Qualität insoweit gleichgültig sein, wie er darauf vertraut, dass nach einer Öffnung die Rückgabe seiner zuvor börslich erworbenen Anteilscheine zu jenem mutmaßlich den vormaligen Börsenkurs übersteigenden Rücknahmepreis möglich wäre, der sich aus den – wie auch immer zustande kommenden – Börsenkursnotizen der Fondsanleihen speist.

All dies referierte Börsengeschehen trug sich zu mit Tagesumsatzvolumina von oftmals nur wenigen hundert Stück mit Ausnahme jenes Tages (und einiger Folgetage), welcher von der Liquidation kündete (mit ca. 50.000 Stück mehr als 1 % aller umlaufenden Anteilscheine). Das somit manifestierte Kursniveau entspricht nurmehr knapp 40 % des letzten Rücknahmepreises vor der Schließung. Allerdings kann man mittlerweile von einer weiteren Lageverschlechterung sprechen, wie abschließend skizziert sei:

UPDATE JUNI 2023

Gegen Ende Juni 2023 indiziert das oben fortgeschriebene Portfolio im Vergleich zu den dort tabellierten Börsenkursen aus dem Vormonat eine weitere Wertverringerung um rund 5 Mio. Euro. Bewertet man die dort mit hälftigem Nominalbetrag womöglich zu hoch erfasste Immobilienanleihe (Fn. 9) eingedenk der weiter schwelenden Probleme in diesem Sektor²¹ vorsichtshalber mit null, stünde nunmehr insoweit ein Portfoliowert von rund 90 Mio. Euro zu Buche (daneben wohl etwas Liquidität).

Die zentrale Frage bleibt, bis wann und zu welchem Betrag das Anleiheportfolio in Liquidität umgewandelt sein wird. Die Antwort des börslichen DMAF-Anteilscheinhandels gibt bei geschätzt ca. 3,6 Mio. Stück Anteilscheinen eine Marktkapitalisierung des DMAF bei Kursen von knapp 14 € die runde Zahl von 50 Mio. Freilich darf man unterstellen, dass die börsliche Käuferseite eine nicht vernachlässigbare Risikoprämie einpreist, also mit einem späteren Rückfluss aus der Liquidation – oder gar Öffnung? – von mehr als 14 € respektive 50 Mio. rechnet.

Die insoweit aufscheinende, mit gut 40 Mio. € oder fast 50 % Discount bezifferte Differenz zwischen

- mit Hilfe von Anleihebörsenkursen (bzw. Kurstaxen!) geschätztem Fondswert einerseits und
- der börslichen Anteilscheinbewertung andererseits

ist zerlegbar in

- 1) die Erwartung geringerer Anleiheveräußerungserlöse im Vergleich zur Börsennotiz einerseits und
- 2) die geforderte Risikoprämie im je individuellen Kalkül eines den börslichen Anteilscheinpreis „repräsentierenden“ durchschnittlichen Börsenkäufers.

Eine numerische Schätzung dieser beiden Teileffekte ist eine fast spekulative Übung, die hier unterlassen sei. Fest steht aber, dass man es eben mit zweierlei Abschlägen zu tun hat, was die hoch anmutende Differenz relativiert. Dass ein beträchtlicher Teil auf den hier unter 1) subsumierten Effekt entfallen mag, würde nicht verwundern. Denn die Verhandlungsposition des DMAF bei der Suche nach Käufern für seine Anleihen legt im aktuellen Marktumfeld für Mittelstandsanleihen²² nahe, dass die nachmaligen Käufer nur um die Einräumung eines erheblichen Abschlages auf die börsliche Kursindikation zu gewinnen sein werden.

Außerdem mögen die Börsenakteure womöglich über bessere bzw. aktuellere Informationen verfügen als jene nach der hier angestellten Portfoliofortschreibung. Womöglich wissen die Börsenkäufer genauer, welche Anleihen sich tatsächlich noch im Portfolio des DMAF befinden. Ebenso ist denkbar, dass einige Akteure zufolge näherer Informationen oder ausgiebiger Einzelanalysen gute Gründe gefunden haben mögen, den Wert einer (mutmaßlich) im DMAF befindlichen Anleihe anders zu bewerten als es der jeweilige börsliche Anleihekurs indizierte.

²¹ Vgl. jüngst auch Hock, M., Hohe Zinsen, hohe Risiken, FAZ vom 22.06.2023.

²² Einen aktuellen Einblick vermittelt Hock, M., Hohe Zinsen, hohe Risiken, FAZ vom 22.06.2023.

Relevant im Kontext solcher Überlegungen ist zudem der hier kaum einschätzbare Informationsstand der letztlich kursbestimmenden Akteure im Anteilscheinhandel; das sind in der Regel jene, welche die höchsten Nachfragepreise (Geldkurse) bei der Anteilscheinorder aufgeben.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Eine der zwischenzeitlichen Liquidationsnachricht zum Trotz von Teilen der Investierten begehrte Öffnung des Fonds begegnet angesichts seiner Biografie, insb. der Rücknahmehistorie und Wertentwicklung Schwierigkeiten, die mit dem üblichen Konzept der täglichen Rückgabemöglichkeit der Anteilscheine bei wenig liquidem Anleihemarkt nach der hiesigen Analyse nur schwer überwindbar scheinen.

Die Kluft zwischen der börslichen Bewertung der Anteilscheine einerseits und des geschätzten Anleihebestandes andererseits mutet mit weniger als 50 % einkedenk der folgend in Frageform gekleideten Unsicherheiten noch nicht einmal außergewöhnlich hoch an:

- Welche Anleihen befinden sich derzeit noch im Portfolio?
- Wie groß sind die mutmaßlichen Beträge und Vorzeichen der Unterschiede zwischen Börsenkurs und Veräußerungspreis für die einzelnen Anleihen?
- Zu welchen Zeitpunkten werden die Anleihen veräußert werden?
- Wie hoch ist die exakte Anzahl der Anteilscheine aller Klassen?
- Über welche Bankguthaben verfügt der DMAF aktuell?
- Mit welchem Betrag sind die Kosten der Liquidation – ggf. über die laufenden Kosten hinaus – anzusetzen?

In Kontext dieses Fragenkatalogs lässt die jüngste Pressemeldung²³ vom 27.06.2023 des wesentlich kleineren, offenbar (noch?) geöffneten Schwesterfonds des DMAF (Europäischer Mittelstandsanleihen FONDS) aufhorchen: Gemeldet wird die Veräußerung der auch im (fortgeschriebenen) Portfolio des DMAF erheblich vertretenen (5 Mio. Euro nominal) 7,5 %-Anleihe der PORR AG (WKN A3KYYZ) „im Rahmen der Portfolio-Optimierung“. Die Meldung beschränkt sich allerdings

auf den Tatbestand der Veräußerung und lässt die so wesentliche (Preis-)Frage unbeantwortet.

QUELLENVERZEICHNIS

EQS News (2023): Kanzlei Schirp & Partner bündelt die Interessen der Anleger des Deutschen Mittelstandsanleihen FONDS (22.06.2023).

Hock, Martin (2022): Turbulenzen am Anleihemarkt, in: faz.net vom 22.10.2022.

Hock, Martin (2023): Hohe Zinsen, hohe Risiken, in: faz.net vom 22.06.2023.

IPConcept S.A. (2022): Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS (2022): Halbjahresbericht zum 30. Juni 2022, Luxemburg.

IPConcept S.A. (2023): Mitteilung an die Anleger des Fonds Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS, Strassen (Luxemburg) vom 18. Januar 2023.

IPConcept S.A. (2023): Mitteilung an die Anleger des Fonds Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS, Strassen (Luxemburg) vom 14. Juni 2023.

Kempf, Alexander (1999): Wertpapierliquidität und Wertpapierpreise, Wiesbaden.

KFM Deutsche Mittelstand AG (2022): Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS, Jahresbericht zum 31. Dezember 2021, Düsseldorf.

KFM Deutsche Mittelstand AG (2023): Pressemitteilung zur Aussetzung der Berechnung des Anteilswertes des Deutschen Mittelstandsanleihen FONDS (WKN A1W5 T2), Düsseldorf, 19. Januar 2023.

KFM Deutsche Mittelstand AG (2023): Europäischer Mittelstandsanleihen FONDS (WKN A2PF0P) verkauft die 7,50 %-PORR-Anleihe, Düsseldorf, presstext.com/news/20230627025.

Roussanov, Nikolai/Ruan, Hongxun/Wie, Yanhao (2020): Mutual Fund Flows and Performance in (Imperfectly) Rational Markets?, Jacobs Levy Equity Management Center for Quantitative Financial Research.

Securo Pro Lux S.A. (2022): Aussetzung der Berechnung des Nettoinventarwerts für den Verius Capital SCS

²³ Vgl. presstext.com/news/20230627025, KFM Deutsche Mittelstand AG: Europäischer Mittelstandsanleihen FONDS (WKN A2PF0P) verkauft die 7,50 %-PORR-Anleihe.

Sicav Raif Verius Immobilienfinanzierungsfonds, veröffentlicht ad hoc als Insiderinformation nach Artikel 17 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014, Luxemburg, übermittelt durch EQS News, 07.12.2022.

Stern Immobilien AG (2023): Stern Immobilien AG wird Anleiheemission nicht durchführen, Rückzahlung der Anleihe 2018-2023 durch Bankfinanzierung in Vorbereitung mit eventueller zeitlicher Verzögerung, Grünwald, übermittelt durch EQS News, 17.05.2023.

AUTOR

Prof. Dr. Gunnar Stark

Allensbach Hochschule, Konstanz

Forschungsgebiet: Finanzwirtschaft

E-Mail: gunnar.stark@allensbach-hochschule.de

Anleihe	WKN	Nominal- bestand	Inventarkurs	Inventarwert	Kurs bei Schließung	Wert bei Schließung	Kurs aktuell	Wert aktuell
ACTAQUA GmbH Inh.-Schv. v.2020(2022/2025)	A3H2TU	2.000.000	97,77	1.955.400	93,75	1.875.000	85	1.700.000
Africa GreenTec Asset GmbH Anleihe v.17(20-32)	A2GSGF	1.000.000	98,00	980.000	98	980.000	96	960.000
Agri Resources Group S.A. EO-Notes 2021(23/26)	A28708	4.000.000	89,10	3.564.000	62,5	2.500.000	19	740.000
Aves Transport 1 GmbH & Co. KG IHS v.2019(2021/2024)	A2YN2F	300.000	99,52	298.560	97,5	292.500	96	288.000
Beno Holding AG Anleihe v.2020(2025/2027)	A3H2XT	885.000	93,95	831.458	93,5	827.475	82	725.700
BK LC Lux Finco 1 S.à r.l. 144A v.21(2029) (Ersatzbewertung)	A3KQMZ	2.500.000	80,00	2.000.000	88	2.200.000	90	2.250.000
DEAG Deutsche Entertainment AG Anleihe v.2018(2021/2023)	A2NBF2	2.525.000	99,00	2.499.750	100,12	2.528.030	101	2.538.888
Deutsche Lichtmiete AG Anleihe v. 2018(2021/2023)	A2NB9P	850.000	4,00	34.000	3,01	25.585	1	8.925
Deutsche Lichtmiete AG Anleihe v. 2019(2025)	A2TSCP	2.500.000	3,80	95.000	3	75.000	2	38.875
Deutsche Lichtmiete AG Inh.-Schv. v.2021(2022/2027)	A3H2UH	1.500.000	3,91	58.650	3,84	57.600	3	43.875
Diok RealEstate AG Anleihe v.2018(2020/2023)	A2NBY2	4.500.000	90,00	4.050.000	91,12	4.100.400	81	3.667.005
Ekosem-Agrar AG Inh.-Schv. v.2019(2021/2029)	A2YNR0	5.000.000	17,05	852.500	21,13	1.056.500	22	1.085.000
ERWE Immobilien AG Anleihe v.2019(2021/2023)	A255D0	1.000.000	92,55	925.500	74	740.000	49	485.000
Euroboden GmbH Inh.-Schv. v.2019(2022/2024)	A2YNXQ	2.850.000	94,99	2.707.215	72,73	2.072.805	54	1.539.000
Euroboden GmbH Inh.-Schv. v.2020(2023/2025)	A289EM	1.000.000	95,93	959.310	65,5	655.000	42	420.000
Eyemaxx Real Estate AG Inh.-Schv. v.2018(2021/2023)	A2GSSP	5.000.000	4,10	205.000	4	200.000	4	180.250
Eyemaxx Real Estate AG Inh.-Schv. v.2019(2022/2024)	A2YPEZ	4.600.000	4,05	186.300	2,6	119.600	3	143.060
FCR Immobilien AG Anleihe v. 2019(2024)	A2TSB1	2.500.000	98,99	2.474.725	93,5	2.337.500	99	2.475.000
FRENER & REIFER Holding AG Inh.-Schv. v.2019(2022/2024)	A2YNGY	600.000	62,00	372.000	95	570.000	95	570.000
GEWA 5 to 1 GMBH & Co.KG Anleihe v. 2014(2016/2018)	A1YC7Y	1.317.000	0,00	0	0	0	0	0
GRENKE AG FLR-Subord. Bond v.15(21/unb.)	A161ZB	1.800.000	98,75	1.777.500	87,51	1.575.180	89	1.596.150
Grenke Finance PLC EO-Medium-Term Notes 2022(24)	A3K4JP	2.000.000	99,01	1.980.200	98,3	1.966.000	99	1.970.720
Groß & Partner Grundst. GmbH IHS v. 2020(2023/2025)	A254N0	1.018.000	89,50	911.110	84	855.120	78	791.597
hep global GmbH Anleihe v.2021(2024/2026)	A3H3JV	1.800.000	98,00	1.764.000	90	1.620.000	97	1.740.978
Homann Holzwerkstoffe GmbH Inh.-Schv. v.2021(2024/2026)	A3H2V1	1.462.000	95,50	1.396.210	96,5	1.410.830	97	1.418.140
Hörmann Industries GmbH Anleihe v.19(22/24)	A2TSCB	500.000	98,67	493.360	100,76	503.800	102	507.845
HORNBACH Baumarkt AG Anleihe v.2019(2026/2026)	A255DH	4.900.000	94,50	4.630.500	95,03	4.656.470	96	4.702.040
Huber Automotive AG Anleihe v.2019(2022/2024)	A2TR43	2.500.000	93,01	2.325.250	99,2	2.480.000	99	2.462.500
Hylea Group S.A. EO-Anl. 2017(22)	A19S80	3.250.000	2,00	65.000	0,3	9.750	0	9.750
Jung,DMS & Cie Pool GmbH Anleihe v. 2019(2022/2024)	A2YN1M	1.450.000	101,00	1.464.500	100,75	1.460.875	101	1.464.500
Karlsberg Brauerei GmbH ITV v.2020(2022/2025)	A254UR	800.000	99,50	796.000	101,37	810.960	100	802.000
Katjes Intern. GmbH & Co.KG Inh.-Schv. v.2019(2022/2024)	A2TST9	505.000	100,00	505.000	101,62	513.181	100	505.606
LR Global Holding GMBH FLR-Notes v.21(23/25)	A3H3FM	500.000	94,00	470.000	84	420.000	92	460.000
Metalcorp Group S.A. EO-Schuldv. 2021(23/26)	A3KRAP	15.000.000	82,71	12.406.500	38,75	5.812.500	2	323.250
MGI-Media and Games Invest SE EO-FLR Notes 2022(24/26)	A3K6T4	3.000.000	96,50	2.895.000	94	2.820.000	97	2.895.000
M Objekt Real Estate Holding Anleihe v.2019(2022/2024)	A2YNRD	800.000	62,57	500.560	54,5	436.000	36	288.088
MRG Finance UK plc EO-Med.-T.Nts 2018(18/23)	A2RTQH	5.000.000	80,51	4.025.500	42	2.100.000	2	75.000
Multitude SE EO-FLR Notes 2021(26/Und.)	A3KTC6	2.000.000	96,79	1.935.820	95	1.900.000	94	1.870.000
Neue ZWL Zahnradw.Leipzig GmbH Anleihe v.2017(2020/2023)	A2G5NF	831.000	100,00	831.000	102,5	851.775	100	827.851
Neue ZWL Zahnradw.Leipzig GmbH Anleihe v.2018(2021/2024)	A2NBR8	1.500.000	97,51	1.462.650	100,5	1.507.500	101	1.509.225
Neue ZWL Zahnradw.Leipzig GmbH Anleihe v.2019(2022/2025)	A255DF	1.500.000	98,02	1.470.225	93	1.395.000	98	1.468.800
Neue ZWL Zahnradw.Leipzig GmbH Anleihe v.2021(2024/2026)	A3MP5K	1.300.000	95,50	1.241.500	92	1.196.000	94	1.222.000
Noratis AG Inh.-Schv. v.2020(2023/2025)	A3H2TV	2.000.000	100,75	2.015.060	99,85	1.997.000	95	1.900.000
Nordwest Industrie Group GmbH IHS v.2019(2022/2025)	A2TSDK	1.150.000	80,00	920.000	84	966.000	86	983.250
Opus-Charter. Iss. S.A. Cpm35 EO-Bonds 2016(24)	A184F0	3.000.000	100,00	3.000.000	99,2	2.976.000	98	2.946.000
PANDION AG IHS v.2021(2023/2026)	A289YC	1.000.000	95,99	959.910	86	860.000	85	845.100
PCC SE Inh.-Teilschuldv. v.18(19/24)	A2NBFT	1.500.000	96,50	1.447.500	96,5	1.447.500	97	1.455.150
Photon Energy N.V. EO-Schuldv. 2021(25/27)	A3KWKY	3.000.000	99,00	2.970.000	99,03	2.970.900	94	2.830.500
Porr AG EO-Var. Schuldv. 2020(25/Und.)	A28TAL	3.000.000	84,50	2.535.000	81,05	2.431.500	87	2.617.590
Porr AG EO-Var. Schuldv. 2021(26/Und.)	A3KYYZ	5.000.000	87,01	4.350.500	83,47	4.173.500	89	4.443.750
PREOS GbL Office R.Est. & Tec.AG Wandelschuldv.v.19(24)	A254NA	1.845.000	74,00	1.365.300	45,33	836.339	23	431.546
Real Equity GmbH EO-ANL 2019(2022/2024)	A2YN1S	1.000.000	95,00	950.000	95	950.000	95	950.000
Real Estate & Asset Bet. GmbH Anleihe v.2018(2024/2025)	A2G9G8	6.000.000	98,25	5.895.000	98	5.880.000	98	5.880.000
reconcept GmbH IHS v.2020(2023/2025)	A289R8	600.000	98,75	592.500	102,4	614.400	101	605.250
reconcept GmbH IHS v.2022(2026/2028)	A3E5WT	1.600.000	94,00	1.504.000	99,6	1.593.600	101	1.616.000
R-Logitech S.A.M. EO-Anl. 2018(21/23)	A19WVN	12.150.000	95,55	11.609.325	82,08	9.972.720	26	3.159.000
Saxony Miner. & Expl.-SME AG IHS v.2019(2021/2025)	A2YN7A	3.000.000	50,00	1.500.000	52,99	1.589.700	57	1.695.150
Schlote Holding GmbH Anleihe v.2019(2022/2024)	A2YN25	1.714.000	82,69	1.417.272	61,5	1.054.110	53	899.850
Score Capital AG Anleihe v.2020(2022/2025)	A254SG	1.000.000	98,50	985.000	93	930.000	85	850.000
Sec.Pro Lux Cpt. Verius IHS 1 EO-var. Schuldver. 2018(23/24)	A192TW	5.000.000	100,00	5.000.000	50	2.500.000	50	2.500.000
SeniVita Social Estate AG Wandelschuldv.v.15(20/25)	A13SHL	5.000.000	5,50	275.000	3,7	185.000	3	166.000
SoWiTec group GmbH Inh.-Schv. v.2018(2021/2023)	A2NBZ2	950.000	99,50	945.250	101,75	966.625	98	929.442
Stern Immobilien AG Anleihe v.2018(2020/2023)	A2G8WJ	1.381.000	98,00	1.353.380	98	1.353.380	90	1.242.900
TEMPTON Personaldienst. GmbH EO-Bonds v.21(23/26)	A3MP7A	710.000	98,25	697.575	94,05	667.755	93	657.993
TERRAGON AG Anleihe v.2019(2022/2024)	A2G5WY	2.449.000	30,10	737.149	2,72	66.613	3	73.470
The Grounds R.Est. Dev. AG Wandelanleihe v.21(24)	A3H3FH	800.000	88,00	704.000	88,25	706.000	75	600.080
UBM Development AG EO-FLR Notes 2021(26/Und.)	A3KSRC	4.000.000	85,18	3.407.160	68,22	2.728.800	76	3.027.440
UBM Development AG EO-Sust.Lkd Anleihe 2021(26)	A3KQGX	2.000.000	96,06	1.921.260	94,2	1.884.000	92	1.830.000
UniDevice AG Inh.-Schv. v.2019(2021/2024)	A254PV	500.000	95,00	475.000	96,75	483.750	98	490.000
VERIANOS SE Anleihe v.2020(2022/2025)	A254Y1	1.000.000	90,00	900.000	88	880.000	75	750.000
Vossloh AG Sub.-FLR-Nts.v.21(26/unb.)	A3H2VA	3.000.000	93,95	3.288.250	99	3.465.000	94	3.293.500
VST Building Technologies AG EO-Anl. 2019(24)	A2R1SR	1.000.000	0,58	5.830	0,49	4.900	0	1.780
Zeitfracht Logistik Hold. GmbH Inh.-Schuldv. 2021(2023/2026)	A3H3JC	1.500.000	101,50	1.522.500	99	1.485.000	99	1.485.000
Summe		178.192.000		135.645.474		118.134.027	5.106	99.925.357

Tabelle 1: Anleihen des fortgeschriebenen Portfolios (Anleihewerte in € und Anleihekurse in Prozent vom Nominalbetrag)

JEL : K36

Finanzwirtschaftliche Analyse der Teilungsregeln über ein Staatsanleihenportfolio für Zwecke des Zugewinnausgleichs sowie von Unterhaltszahlungen

Gunnar Stark

ABSTRACT

Approaching all nominal interest from bonds when assessing the maintenance payments leads to double counting, because a significant part of the coupon interest is already reflected in the market value and, hence, the 'equalization of gains'. A solution that compensates for this duplication has to reduce the coupon interest accruing after the key date by that part, as shown below.

KEYWORDS

Zugewinn, Unterhalt, Anleihen

EINLEITUNG: PRAXISFALL

Ein während der Ehe im Güterstand der Zugewinngemeinschaft erworbenes Wertpapierportfolio irischer und portugiesischer Staatsanleihen – im Einzelnen später beschrieben – befindet sich zum Tage des Scheidungsantrags (Stichtag: 05.08.2016) im Eigentum des Ehegatten. Zum nämlichen Zeitpunkt sind die Nominalzinssätze insbesondere der im Portfolio befindlichen drei irischen Anleihen u. a. aus dem Emissionsjahr 2009 erheblich höher als das Marktzinsniveau ebensolcher Anleihen im Jahre 2016, folglich deren Kurse deutlich – über pari = Nominal- und Rückzahlungsbetrag – gestiegen.

Die Gegenpartei begehrt folgende Teilungsregeln zu Zugewinnausgleich (nach Vermögenssteigerung während der Ehe) – und Unterhalt (durch künftiges Einkommen, die Vergangenheit spielt hier also keine Rolle):

1. Erfassung der Anleihekurswerte zum Stichtag im Zugewinnausgleich.
2. Erfassung der Anleihen nominalzinsen ab dem Stichtag in der Bemessungsgrundlage der Unterhaltszahlungen (mit 50 % Anteil).

Somit fällt der Kursgewinn in den Zugewinn und zugleich wird seine alleinige Ursache, nämlich die über

dem Emissionsmarktzinsniveau liegenden Nominalzinsen der Anleihen, (Mit-) Bemessungsgrundlage der Unterhaltszahlungen. Die damit skizzierte Teilungsregel wird im Folgenden auf ihre Zweckmäßigkeit sowie Auswirkungen der ökonomischen Betroffenheit beider Ehegatten betrachtet.

Somit ist zu untersuchen, ob bzw. inwieweit auf Basis der unterstellten Teilungsregel eine wirtschaftlich wie rechtlich (vgl. BGH XII ZR 45/06) unangemessene Doppelerfassung – nämlich zweifache Teilhabe an einem Vermögenswert: hier einerseits im Zugewinnausgleich und andererseits im Wege des Unterhalts – vorliegen könnte. Im Einzelnen:

- Rechnerische Darlegung, dass bzw. inwieweit der Gesamtertrag aus den Anleihen ungleich verteilt würde, wenn nach Zugewinnausgleich zum Kurswert sämtliche Zinskupons Bemessungsgrundlage der Unterhaltsverpflichtung wären, die Zinskupons also hälftig zwischen den Ehegatten aufzuteilen wären (ohne Berücksichtigung etwaiger Kursveränderungen).
- Vorschlag, wie eine etwaige asymmetrische Verteilung zu kompensieren wäre.

Dabei wird folgend angenommen, dass

- die Lebensdauer der Unterhaltsberechtigten die Lebensdauer der Anleihen überschreitet,
- der Depotinhaber sämtliche Anleihen bis zur Endfälligkeit halten wird und keine Ausfälle zu beklagen sind. Ferner gilt:
- Zinseszinsseffekte sind vernachlässigt; es wird also nicht unterstellt bzw. berücksichtigt, dass durch die Wiederanlage von Anleihezinszahlungen das Zins-einkommen vergrößert werde.
- Steuern bleiben der Einfachheit halber zunächst unberücksichtigt, ihre Modellintegration wird jedoch abschließend kurz gewürdigt.

VEREINFACHTES THEORETISCHES BEISPIEL**GRUNDLAGEN**

Die Beurteilung des Praxisfalls lässt sich besser verstehen, wenn ihm ein Beispiel vorangestellt wird, das sämtliche Elemente des Praxisfalls in stark vereinfachter Form aufnimmt.

Betrachtet sei dazu eine vor etlichen Jahren emittierte Anleihe eines Staates, der seinerzeit am Kapitalmarkt seinen Anleiheschuldnern fünf Prozent Zinsen gewähren musste, um seine Anleihen platzieren zu können. Zwei Jahre vor der Tilgung dieser Anleihe kann sich der Staat nunmehr frisches Geld (am Primärmarkt) auf zwei Jahre zu einem Zinssatz von nur noch einem Prozent leihen, sei es, weil das Zinsniveau derart gesunken ist oder weil sich die Bonitätseinschätzung des Staates durch den Kapitalmarkt gebessert hat.

Damit ist die ältere Anleihe, welche börsentäglich auf dem Sekundärmarkt gehandelt werde – freilich mit ihrem Zinskupon von 5 %, den es ja noch zwei Jahre lang gibt – insoweit attraktiver als eine frisch am Primärmarkt emittierte, kurzlaufende Anleihe mit ebenfalls zwei Jahren Laufzeit. Somit ist diese ältere Anleihe am Sekundärmarkt (Börsenhandel) mehr wert als ihren Nennwert.

In Zahlen:

- Die frische, zum Nennwert emittierte Anleihe erbringt auf einen Anlagebetrag von 100 einen jährlichen Zinsanspruch von 1 sowie einen Tilgungsanspruch von 100, in Summe über die zwei Jahre ihrer Gesamtlaufzeit also 102.
- Die alte Anleihe erbringt einen jährlichen Zinsanspruch von 5 sowie einen Tilgungsanspruch von 100, in Summe über die zwei Jahre ihrer Restlaufzeit also noch 110.

Daher würde die alte Anleihe zum Kurs von 100 „zu attraktiv“ sein. Im börslichen Sekundärmarktgeschehen wird das Spiel von Angebot und Nachfrage daher dazu führen, dass ihr Kurs höher sein wird, finanzmathematisch berechenbar wäre ein Kurs um 107,88 %¹ zu erwarten, wir nehmen hier einmal an: 108 %.

(Nur) zu diesem Kurs ist nämlich ein börsliches Investment in die alte Anleihe ähnlich gut (oder schlecht) wie

in die neue Anleihe: Mit einem Anlagebetrag von 108 erwerben Anleger:innen Zahlungsansprüche über insgesamt 110 (zwei Zinskupons von 5 und Tilgung zum Nennwert von 100), mithin etwa wie am Primärmarkt einen Überschuss von nur 2.

DIE BEISPIELSANLEIHE IN ZUGEWINN UND UNTERHALT

Im Beispielsfall gewährt die Anleihe also am Tag des Scheidungsantrags mit exakt zwei Jahren Restlaufzeit

- noch zwei Zinsansprüche von 5 %,
- einen Tilgungsanspruch von 100 %
- bei einem Börsenkurs von 108 %

ihres Nominalbetrags. Stückzinsen bestehen zufolge der ganzzahligen Restlaufzeit nicht (dazu unten mehr für den realen Fall).

Zugewinn

Die Sache bezüglich des Zugewinns ist finanzwirtschaftlich sowohl klar wie einfach: Im Endvermögen ist der börsliche Kurswert der Anleihen am Stichtag (Tag des Scheidungsantrags) anzusetzen. So verfährt offenbar auch die Rechtspraxis gemäß §§ 1375 f. BGB (vgl. Grüneberg/Siede, § 1376 BGB, 6) g) aa), Rn. 76; ferner Schröder/Bergschneider 2016, Rn. 4.241 ff.), welche mit der ökonomischen Betrachtung harmoniert: Schließlich soll der Wert des Vermögens ermittelt werden, und der Börsenkurs ist eine geeignete Messgröße für den Wert einer Anleihe. Im Zugewinn werden somit die 108 erfasst.

Unterhalt

Annahmegemäß sollen hier die nominalen Zinsen, also die Zinskupons, somit zweimal 5 = 10 erfasst werden, von denen 50 %, mithin über die beiden Jahre insgesamt 5 zum Unterhalt zu gewähren sind.

ERGEBNIS

Damit ist das Ergebnis der Verteilung nach dieser Teilungsregel am Ende der zwei Jahre:

- Im Zugewinn werden über den Börsenkurs von 108 bereits 8 der später zu erwartenden Zinszahlungen von 10 abgebildet, mithin 4 je Ehegatte.
- Durch den Unterhalt fließen vom Unterhaltspflichtigen an den Unterhaltsberechtigten 5.

¹ Das folgt mit dem oben genannten Marktzinssatz von einem Prozent: $5/1,01 + 105/1,01^2 = 107,88$.

In Summe gilt dann:

• **Beim Unterhaltspflichtigen (= Depotinhaber)**

- 10 Zinsen
- – 4 Zugewinnausgleichsverpflichtung
- – 5 Unterhaltszahlungen
- = verbleiben 1.

• **Bei der Unterhaltsberechtigten**

- 4 Zugewinnausgleichsforderung
- + 5 Unterhaltszahlungen
- = zusammen 9.

Im ökonomischen Ergebnis kommt der Gesamtzinsertrag von 10 damit zu 10 % dem Unterhaltspflichtigen, zu 90 % der Unterhaltsberechtigten zugute.

Dies scheint freilich unangemessen. Im Übrigen könnte der Unterhaltspflichtige dieses Ergebnis leicht vermeiden: Er verkauft unmittelbar nach dem Scheidungsantrag die Anleihen an der Börse zu 108, die er umgehend am Primärmarkt reinvestiert in die neue 1%-Anleihe. Mit dieser Vermögensumschichtung stellt er sich finanzwirtschaftlich nicht besser oder schlechter als zuvor. Sein Vermögen nimmt weder zu noch ab und die Rentabilität seines Vermögens ändert sich nicht (bleibt etwa 1 %, nämlich entsprechend der Rendite der neuen wie der alten Anleihen – letztere freilich auf Basis deren Kurswertes von 108, insoweit spielte hier ein impliziter Zinseszins ein wenig mit hinein).

Nichtsdestoweniger erreichte er damit eine Besserstellung bezüglich der Unterhaltszahlungen, deren Bemessungsgrundlagen die nunmehr auf etwa 1 verringerten Zinskupons wären und damit letztlich eine Gleichverteilung der Zinserträge. Der wesentliche Unterschied dieses Umschichtungsfalls zum Ausgangsfall liegt darin, dass der Unterhaltspflichtige jenen programmierten Kursverlust der Altanleihe – von 108 bis zur Tilgung auf 100 („pull to par“) – vermeidet, was finanzwirtschaftlich grundsätzlich von geringer Bedeutung ist – dieser Kursverlust wird schließlich durch die hohen Zinskupons kompensiert –, hier jedoch Bedeutung erlangt durch die ungleiche Verteilung bzw. den Umstand, dass nach der untersuchten Teilungsregel der in Rede stehende Kursverlust des Unterhaltspflichtigen nicht unterhaltszahlungsreduzierend in Ansatz gebracht wird.

LÖSUNG DES BEISPIELFALLS

Aus dem Spektrum ökonomisch denkbarer Lösungen,

den wahren Anleiheertrag gleichmäßig zu verteilen (z. B. Berücksichtigung von Anleihenkurswertänderungen oder Ansatz der Anleiherenditen gemäß ihrem internen Zinsfuß (vgl. Blaß/Kakuk, 2021) samt internem Kapitalverlauf), sei hier eine einfache, den vorstehend angedeuteten komplexen Lösungen wirtschaftlich nahezu gleichwertige vorgeschlagen, nämlich: Berücksichtigung ausschließlich solcher Zinskuponzahlungen für den Unterhalt, die nicht schon im Kurswert respektive Zugewinn abgebildet sind, und Verteilung dieser pro rata temporis, also hier im Beispiel $110 - 108 = 2$ (pro Jahr mithin 1), also je Ehegatte in den zwei Jahren insgesamt 1.

Unter solcher Teilungsregelung erhalten von den Zinskupons: Der Unterhaltspflichtige 9, die Unterhaltsberechtigte 1; somit ergäben sich:

• **Beim Unterhaltspflichtigen**

- 10 Zinsen
- – 4 Zugewinnausgleichsverpflichtung
- – 1 Unterhaltszahlungen
- = verbleiben 5.

• **Bei der Unterhaltsberechtigten**

- 4 Zugewinnausgleichsforderung
- + 1 Unterhaltszahlungen
- = zusammen 5.

Im ökonomischen Ergebnis käme der Zinsertrag von 10 somit zu 50 % dem Unterhaltspflichtigen, zu 50 % der Unterhaltsberechtigten zugute.

ANWENDUNG AUF PRAXISFALL

AUSGANGSDATEN

Tabelle 1 dokumentiert die im Praxisfall vom Tage des Scheidungsantrags vorliegenden Daten zu (allen) sechs depotmäßig verbuchten Teilschuldverschreibungen.

Anleihe	Nominal-zinssatz	Fälligkeit	Nominal-betrag €	Börsenkurs%	Kurswert €	Stückzinstage	Stückzinsen	Kurswert plus Stückzinsen €
Portugal 06-37	4,10%	15.04.2037	38.000	108,94	41.397	110	476	41.873
Irland 2018	4,50%	18.10.2018	81.500	110,82	90.318	287	2.924	93.242
Portugal 08-23	4,95%	25.10.2023	30.000	116,49	34.947	280	1.155	36.102
Irland 09-19	5,90%	18.10.2019	1.000	120,07	1.201	287	47	1.248
Irland 09-25	5,40%	13.03.2025	232.000	142,85	331.412	142	4.942	336.354
Portugal 15-45	4,10%	15.02.2045	85.521	107,04	91.542	170	1.656	93.197
Summe			468.021		590.817		11.199	602.016

Tabelle 1: Daten des Anleiheportfolios zum Tage des Zugewinnausgleichs

Stückzinsen entstehen generell dadurch, dass die oben verzeichneten Börsenkurse der Anleihen „ex Kupon“ gelten unter der börslichen Usance, dass der Käufer

einer Anleihe dem Verkäufer zusätzlich zum Börsenpreis die seit der letzten Zinsfälligkeit auf den nächsten Zinskupon rechnerisch taggenau entsprechenden Zinsen zu vergüten hat (vgl. Hamke, 2005).

BETROFFENHEIT NACH DER UNTERSTELLTEN TEILUNGSREGEL

Im Endvermögen und damit im Zugewinn sind somit 602.016 € (Kurswertsumme zum Stichtag) erfasst. Für die Unterhaltsfrage sind die nominalen Zinsen künftiger Zinskupons, das sind 270.273 € (zur Ermittlung vgl. die Auszahlung der Zinskupons gem. Tabelle 2, zweite bis vierte Spalte) zu berücksichtigen, von denen die Hälfte, mithin 135.136 € zum Unterhalt herangezogen würden.

Damit ist Ergebnis der Verteilung: Im Zugewinn werden über die Börsenkurse und Stückzinsen bereits 133.995 € der später zu erwartenden Zinszahlungen von 270.273 € abgebildet, mithin 66.998 € je Ehegatte. Durch den Unterhalt fließen vom Unterhaltspflichtigen 135.136 € an den Unterhaltsberechtigten. In Summe gilt somit (Beträge ab hier ohne €-Zeichen):

• Beim Unterhaltspflichtigen

- 270.273 Zinsen
- – 66.998 Zugewinnausgleichsverpflichtung
- – 135.136 Unterhaltszahlungen
- = verbleiben 68.139.

• Bei der Unterhaltsberechtigten

- 66.998 Zugewinnausgleichsforderung
- + 135.136 Unterhaltszahlungen
- = zusammen 202.134.

Im ökonomischen Ergebnis kommen die Zinserträge von 270.273 somit zu 25,2 % dem Unterhaltspflichtigen und zu 74,8 % der Unterhaltsberechtigten zugute.

LÖSUNG DES PRAXISFALLS

In der Tabelle 2 wird für das Anleiheportfolio festgehalten, wie viel seiner nach dem Stichtag 05.08.2016 fälligen Zinsen durch die Anleihekurse über pari und damit im Zugewinn(ausgleich) quasi vorweggenommen wurde. Denn diese Kursanteile sind flüchtig, weil bis zum Tage der jeweiligen Anleihetilgung nach und nach – unter Schwankungen – sich abbauend. Dies ist ein schlichter, finanztechnischer Reflex auf die mit den Jahren nach und nach zur Zahlung kommenden hohen Zinskupons.

Insoweit liegt ein vermögensneutraler Vorgang vor: Was mit dem Zahlungszugang aus hohen Zinskupons gewonnen ist, wird an Kurswert by wieder eingebüßt. Diese Neutralität geht jedoch unter der hier untersuchten Teilungsregel verloren, weil der Depotinhaber die Zinskuponeinkünfte hälftig mit der Unterhaltsberechtigten zu teilen, das Leid der programmierten Kursverluste jedoch allein zu tragen hat.

Dieses wiederum zu kompensieren wird auf das oben vorgestellte Verfahren zurückgegriffen. Das geschieht ausweislich Tabelle 2 wie folgt (Prozentsumme = Kuponzinszahl mal Kuponzinssatz):

Anleihe	Anzahl künftiger Kupons	Prozentsumme	In €	davon in Kurs €	verbleiben €	Monate bis Tilgung	pro Monat €	davon Unterhalt €
Portugal 06-37	21	86,1%	32.718	3.873	28.845	248,3	116,15	58,08
Irland 2018	3	13,5%	11.003	11.742	- 740	26,4	- 27,98	- 13,99
Portugal 08-23	8	39,6%	11.880	6.102	5.778	86,7	66,67	33,33
Irland 09-19	4	23,6%	236	248	- 12	38,4	- 0,31	- 0,15
Irland 09-25	9	48,6%	112.752	104.354	8.398	103,3	81,33	40,66
Portugal 15-45	29	118,9%	101.684	7.676	94.008	342,3	274,61	137,30
	74		270.273	133.995	136.278			

Tabelle 2: Analyse des Anleiheportfolios hinsichtlich der Unterhaltszahlungen aus seinen Zinsen

Über die mit der zweiten Spalte ausgezählte Menge der zukünftig fälligen Zinskupons werden die künftigen Zinsfälligkeiten festgestellt (in Summe 270.273) und mit jenem Betrag verglichen, um den der Kurswert (inkl. Stückzinsen) den Nominalbetrag überschreitet (602.016 – 468.021 = 133.995). Die danach verbleibenden 270.273 – 133.995 = 136.278 geben jenen künftigen Zinsanteil, welcher nicht schon in Kurswert oder Stückzinsen und damit dem Zugewinn abgebildet war. Ebendieser wird gemäß der Zahlen dreier letzter Tabellenspalten anleiheindividuell linear auf die verbleibende Restlaufzeit der jeweiligen Anleihe pro Monat verteilt.

Unter solcher Teilungsregelung erhalten von den Zinskupons

- der Unterhaltspflichtige 270.273 – 68.139 = 202.134,
 - die Unterhaltsberechtigten 68.139,
- somit ergäben sich:

• Beim Unterhaltspflichtigen

- 270.273 Zinsen
- – 66.998 Zugewinnausgleichsverpflichtung
- – 68.139 Unterhaltszahlungen
- = verbleiben 135.136.

• Bei der Unterhaltsberechtigten

- 66.998 Zugewinnausgleichsforderung
- + 68.139 Unterhaltszahlungen
- = zusammen 135.137.

Im ökonomischen Ergebnis käme der Zinsertrag von 270.273 somit zu 50 % dem Unterhaltspflichtigen, zu 50 % der Unterhaltsberechtigten zugute.

Zeitliche Verteilung

Damit wäre insoweit der Gesamtzinsertrag über den Gesamtzeitraum gleichmäßig unter den Ehegatten verteilt, womit noch keine Aussage über die Verteilung in zeitlicher Hinsicht getroffen ist. Diese sollte sich zum einen an der Lebensdauer der jeweiligen Anleihen orientieren, zum anderen jene Anleihen insoweit von der vorgetragenen Technik ausklammern, als der danach zu verteilende Betrag ein negatives Vorzeichen trüge, um anleiheindividuell negative Unterhaltszahlungen auszuschließen, weil sie eventuell rechtlich problematisch sein könnten.

Die Erscheinung trifft ausweislich Tabelle 2 auf die beiden irischen Anleihen kurzer Restlaufzeit zu, weil die Rendite irischer Staatsanleihen am sog. kurzen Ende der Zinsstrukturkurve im August 2016 schon leicht negativ, somit der Kurswert inkl. Stückzins gar etwas größer war als die Summe aller künftig an den Anleiheinhaber zu leistenden Zahlungen. Insoweit würden sich rechnerisch negative Unterhaltszahlungen ergeben.

Somit – also die beiden rechnerisch negativen Unterhaltsbeträge mit null angesetzt – ergibt sich das Tableau der jeweiligen monatlichen Unterhaltszahlung bis Februar 2045 (dem Tilgungszeitpunkt der längstlaufenden Anleihe) gemäß nachfolgender Tabelle 3: %²

06.08.2016 - 25.10.2023	269,38 €
26.10.2023 - 13.03.2025	236,05 €
14.03.2025 - 15.04.2037	195,38 €
16.04.2037 - 15.02.2045	137,30 €

Tabelle 3: Unterhaltszahlungen bis 2045

STEUERLICHE ASPEKTE

Zur Integration steuerlicher Aspekte ist das hier vorgeschlagene Verfahren wie folgt zu modifizieren:

Zugewinnausgleich

Zufolge des Stichtagsprinzips ergäbe sich eigentlich keine Änderung. Steuerbelastungen auf Veräußerungsgewinne vor dem Stichtag träfen die Ehegatten gemeinsam, ab dem Stichtag nur noch den Anleiheinhaber. Jedoch ist der Kurswert „um die Steuerbelastung bei

fiktiver Veräußerung zum Stichtag zu kürzen“ (Grüneberg/Siede, § 1376 BGB, 6) g) bb), Rn. 77).

Unterhaltszahlungen

Jene Kuponzinsen, welche gemäß sechster Spalte von Tabelle 2 „verbleiben“, sind um die Steuerbeträge zu kürzen. Hierbei mögen einige Detailprobleme entstehen, z. B. die Ungewissheit künftiger Besteuerungsnormen sowie künftiger Steuersätze oder die Zuordenbarkeit von Freibeträgen, welchen an dieser Stelle jedoch nicht weiter nachgegangen sei.

SCHLUSS

Ein Ansatz aller nominalen Zinsen bei der Bemessung der Unterhaltsverpflichtung führt wirtschaftlich zu einer doppelten Erfassung, wenn ein erheblicher Teil der Kuponzinsen über den Kurswert bereits im Zugewinnausgleich abgebildet ist. Eine diese Doppelung kompensierende Lösung muss die nach dem Stichtag anfallenden Kuponzinsen daher rechnerisch um ebenjenen Teil reduzieren wie vorstehend dargestellt, ausgehend vom hiesigen Stichtag im Sommer des Jahres 2016. Ein ähnliches Ergebnis wie nach dem hier präsentierten einfach-linearen Verfahren dürfte sich ergeben, wenn man mithilfe der für den Stichtag zu ermittelnden Rendite der über pari notierten Anleihen – finanzmathematisch deren „interner Zinsfuß“ – die Differenz zwischen Kurs- und Nennwert jährlich individuell statt einheitlich linear auf die einzelnen Jahre der Restlaufzeit verteilt.

AUSBLICK: DER SPIEGELBILDLICHE FALL

Wäre das hier geschilderte Problem gleichsam spiegelbildlich aufgetreten – nämlich Anleihekurswerte im Zuge von Zinssatzanstiegen unter pari – so wäre zu erwägen, die hier gefundene Lösung gleichfalls zu invertieren. Denn der Befund lautete dann nicht wie hier auf eine Doppelerfassung zulasten des Unterhaltsverpflichteten; vielmehr läge eine „Untererfassung“ zulasten der Unterhaltsberechtigten vor, welche durch die Unterparikurswerte zum Stichtag einen dementsprechend geringeren Zugewinnausgleich erführe, während die „programmierten“ Kursgewinne nach dem Stichtag („pull to par“) allein dem unterhaltsverpflichteten Depotinhaber zukämen. Diesen Effekt zu nivellieren, wäre analog zur hiesigen Darlegung der Pull-to-par-Effekt in die Bemessungsgrundlage der Unterhaltszahlungen aufzunehmen, die vormaligen Ehegatten also zu gemeinschaftlichen Teilhaber:innen jener nach-

² Die Beträge ermitteln sich aus der Hälfte aller für den jeweiligen Zeitraum aus den je nicht-gefügten Anleihen noch bestehenden, kumulierten nichtnegativen Monatsbeträgen aus Tabelle 2, also z. B. für den ersten Zeitraum: $(116,15 + 66,67 + 81,33 + 274,61)/2 = 269,38$.

ehelichen Kursgewinne zu kürzen. Derartiges bedürfte neben finanzwirtschaftlicher Durchdringung jedoch rechtlicher Vorgaben, über die an dieser Stelle freilich nicht befunden sei.

LITERATURVERZEICHNIS

Blaß, Robin/Kakuk, Christian (2021): Der interne Zinsfuß aus investitions- und finanzierungstheoretischer Sicht: Überlegungen zur linearen Interpolation, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 2-3, S. 4–8.

Bundesgerichtshof (2008), XII ZR 45/06, Urteil vom 06.02.08 = FamRZ 2008, S. 761: Bewertung einer freiberuflichen Praxis – Konkurrenz von Unterhalt und Zugewinnausgleich [m. Anm. Hoppenz, S. 765].

Hamke, Michael (2005): Stückzinsberechnung in der Praxis, 2. Aufl., Bankakademie, Frankfurt am Main.

Schröder/Bergschneider (2016): Familienvermögensrecht, 3. Aufl., Giesecking, Bielefeld.

Siede, Walther (2023): Kommentierung zu § 1376 BGB, in: Grüneberg (Hrsg.), Bürgerliches Gesetzbuch, Kommentar, C.H.Beck, München.

AUTOR

Prof. Dr. Gunnar Stark

Allensbach Hochschule, Konstanz

Forschungsgebiet: Finanzwirtschaft

E-Mail: gunnar.stark@allensbach-hochschule.de

JEL : I25

Förderung von Lebenslangem Lernen durch den Europäischen und Deutschen Qualifikationsrahmen – eine kritische Beurteilung

Charlotte Sprick

ABSTRACT

The European and German Qualifications Frameworks (EQF and GQF) were set up with the intention of supporting lifelong learning and, hence, increasing the economic growth within Europe, on a knowledge-based approach. The object of this paper is to show the status of the implemented actions, focusing on two leading aspects: (1) the equivalence of vocational and general education; -and (2) the recognition of non-formal and informal forms of learning in Germany. Results to date demonstrate that progress has been made in promoting lifelong learning, but has not yet been fully put into effect. Further, by assigning general, vocational, and university degrees to the GQF, an equivalence of vocational and general education was created, which has already led to a partial merging of the systems. The recognition of non-formal and informal learning outcomes is still pending.

KEYWORDS

Lebenslanges Lernen; Europäischer Qualifikationsrahmen für das Lebenslange Lernen; Deutscher Qualifikationsrahmen für das Lebenslange Lernen; Formales, nicht-formales und informelles Lernen; Validierung von nicht-formalem und informellem Lernen

EINLEITUNG

Lebenslanges Lernen stellt kein neues Phänomen dar. Menschen haben sich schon immer im Laufe ihres Lebens neues Wissen und Fertigkeiten angeeignet. Von dieser Selbstverständlichkeit ausgehend, erscheint es erstaunlich, dass diese Thematik auf internationaler Ebene eine derartig große Aufmerksamkeit erfährt. Eine Erklärung bietet die zunehmende Globalisierung mit den daraus entstehenden Anforderungen an die Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte. Alleiniges Agieren auf den Heimatmärkten reicht nicht mehr aus (vgl. Weiß, 2015). Um zukünftigen Herausforderungen besser begegnen zu können, bedarf es über den nationalen Kontext hinausgehende Anstrengungen. Damit dies

gelingt, trat im März 2000 in Lissabon der Europäische Rat zusammen. In der abschließenden Erklärung lautet die strategische Forderung der Europäischen Union „[...] to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustained economic growth with more and better jobs and greater social cohesion“ (European Council, 2000, S.1).

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wurde 2008 als Bezugspunkt und Übersetzungsinstrument der Europäische Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (EQR) verabschiedet (vgl. Hepp, 2011). Auf diesem Metarahmen basierend wurde der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) entwickelt, welcher 2013 in Kraft trat (vgl. BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung, o. J. a). Über die Vergleichbarkeit der Bildungssysteme hinaus soll der DQR auch dazu dienen, das deutsche Bildungssystem weiterzuentwickeln und das Lebenslange Lernen zu fördern, indem neben den formalen auch nicht-formale und informelle Lernergebnisse berücksichtigt werden (vgl. BMBF, 2022).

Ziel dieser Arbeit ist es festzustellen, inwieweit die Förderung des Lebenslangen Lernens mit Hilfe des EQR und des DQR bisher umgesetzt werden konnte. Dazu dienen folgende zwei Leitfragen:

1. Wie steht es mit der Gleichwertigkeit von beruflicher und allgemeiner Bildung?
2. Wo steht Deutschland mit der Anerkennung von nicht-formalen und informellen Lernformen?

In diesem Kontext werden nachfolgend der EQR und DQR mit ihren jeweiligen Transparenzinstrumenten und Projekten vorgestellt sowie auf die europäischen Leistungspunkteprinzipien für Hochschulbildung (ECTS, European Credit Transfer System) und die Berufsbildung (ECVET, European Credit System for Vocational Education and Training) eingegangen. Eine

Begriffserläuterung der verschiedenen Lernformen geht der Vorstellung vorhandener Validierungsmöglichkeiten in Deutschland voraus. Abschließend wird Datenmaterial zu einer Beurteilung herangezogen.

Als Hauptquellen wurden zahlreiche offizielle Internetquellen der EU und deutscher Bundesministerien genutzt. Für die Erläuterungen zum EQR und DQR wurde Literatur von André Nollmann und Peter Sloane, zum Thema Validierung von Martin Schmid herangezogen. Als Quelle für Daten wurde v. a. auf Seiten von Eurostat, dem statistischen Amt der Europäischen Union, zugegriffen.

DER EUROPÄISCHE QUALIFIKATIONSRAHMEN FÜR DAS LEBENSLANGE LERNEN

Auf die Erfolge des Bologna-Prozesses im Hochschulwesen aufbauend wurde der EQR entwickelt, welcher sowohl die berufliche Bildung mit einbezieht als auch formales, nicht-formales und informelles Lernen berücksichtigt (vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften, 2006).

Der EQR besteht aus acht Niveaustufen oder Referenzniveaus, die in vertikaler Ebene und aus drei Deskriptoren, die in horizontaler Ebene dargestellt werden (vgl. Stender, 2006). Jedes Niveau wird von Deskriptoren beschrieben, welche die Lernergebnisse definieren, die es benötigt, um bestimmte Qualifikationen eines Niveaus nachweisen zu können (vgl. Dehnpostel, 2008). Die Deskriptoren beziehen sich auf Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen und werden in Tabelle 1 genauer erläutert (vgl. Amtsblatt der europäischen Union, 2008).

Niveauindikator		
Knowledge Wissen	Skills Fertigkeiten	Competence Kompetenz
Im Zusammenhang mit dem EQR werden Kenntnisse als Theorie und/oder Fachwissen beschrieben.	Im Zusammenhang mit dem EQR werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (unter Einsatz logischen, intuitiven und kreativen Denkens) und praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.	Im Zusammenhang mit dem EQR wird Kompetenz im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbstständigkeit beschrieben.

Tabelle 1: Niveauindikatoren des EQR (Blings, 2012)

Die verschiedenen Niveaustufen decken die Allgemeinbildung, berufliche Bildung und die Hochschul-

bildung ab, wobei die Anforderungen mit jedem Niveau ansteigen. Das niedrigste Niveau wird in Stufe 1, das höchste in Stufe 8 abgebildet, welche in Tabelle 2 exemplarisch dargestellt werden (vgl. Europass, o. J.).

	Kenntnisse	Fertigkeiten	Kompetenz
Niveau 1 Zur Erreichung von Niveau 1 erforderliche Lernergebnisse	grundlegendes Allgemeinwissen	grundlegende Fertigkeiten, die zur Ausführung einfacher Aufgaben erforderlich sind	Arbeiten oder Lernen unter direkter Anleitung in einem vorstrukturierten Kontext
Niveau 8 Zur Erreichung von Niveau 8 erforderliche Lernergebnisse	Spitzenkenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen	Weitest fortgeschrittene und spezialisierte Fertigkeiten und Methoden einschließlich Synthese und Evaluierung zur Lösung zentraler Fragestellungen in den Bereichen Forschung und/oder Innovation und zur Erweiterung oder Neudefinition vorhandener Kenntnisse oder beruflicher Praxis	Fachliche Autorität, Innovationsfähigkeit, Selbstständigkeit, wissenschaftliche und berufliche Integrität und nachhaltiges Engagement bei der Entwicklung neuer Ideen oder Verfahren in führenden Arbeits- oder Lernkontexten einschließlich der Forschung

Tabelle 2: Vergleichende Darstellung zweier Niveaustufen des EQR
(vgl. Amtsblatt der Europäischen Union, 2008)

Damit unterschiedliche (nationale) Systeme auf den EQR anwendbar sind, beziehen sich die Deskriptoren ausschließlich auf die Lernergebnisse einer Person (vgl. Europäische Kommission, 2019), d. h., dass nur von Bedeutung ist, was eine Person kann, weiß oder versteht. Die Lernergebnisse können gleichermaßen durch formales, nicht-formales und informelles Lernen erworben werden (vgl. Nollmann, 2015).

Der EQR dient als Metarahmen, der ein Bezugssystem für nationale Qualifikationsrahmen (NQR) bietet, welche die teilnehmenden Staaten analog zum EQR entwickeln können.

In nachstehender Abbildung sind beispielhaft die NQR von zwei Ländern A und Land B zu sehen. Abweichend vom EQR können die NQR weniger oder mehr Niveaustufen beinhalten. Die jeweiligen Länder weisen die in ihren Ländern erworbenen allgemeinen, beruflichen und hochschulischen Qualifikationen den definierten Niveaustufen zu, die wiederum einen direkten Bezug zu den EQR-Niveaustufen haben (vgl. Sloane, 2008).

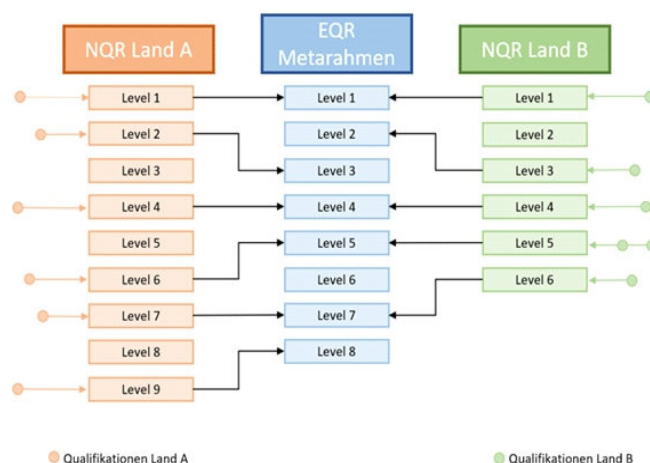


Abbildung 1: Funktionsweise des EQR (vgl. Bund-Länder-Koordinationsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen, 2013)

Der EQR fungiert als Übersetzungsinstrument zwischen den unterschiedlichen nationalen Qualifikationssystemen und soll die erworbenen Qualifikationen für alle Adressatengruppen besser vergleichbar und verständlicher machen (vgl. Dehnbostel, 2008). Voraussetzung für die Anwendbarkeit des EQR war es zunächst, eine Transparenz der verschiedenen formalen Abschlüsse in der EU herzustellen. Jeder Abschluss musste anhand von Lernergebnissen beschrieben werden, um sie auf der jeweiligen Niveaustufe einordnen zu können. Eine einem Niveau zugeordnete Qualifikation bedeutet nicht, dass man ebenfalls über die Qualifikationen eines darunter liegenden Niveaus verfügt. Ebenso erhält man nicht automatisch die Zugangsberechtigung zu dem nächsthöheren Niveau. Jede Niveaustufe ist in sich abgeschlossen und kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden (vgl. Mucke, 2008). In diesem Zusammenhang kann man den Begriff Übersetzungsinstrument auch mit Transparenz und Vergleichbarkeit umschreiben, welche zu einer gegenseitigen Anerkennung der Qualifikationen der teilnehmenden Staaten führen und den Menschen die Möglichkeit erhöhter internationaler Mobilität bieten sollen (vgl. Europäische Kommission, 2019).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist neben den formal erworbenen Qualifikationen die gleichwertige Anerkennung von nicht-formalen und informell angeeigneten Kompetenzen. Ziel ist es, das Lebenslange Lernen zu fördern, um durch Öffnung der Bildungssysteme auch geringer qualifizierten Menschen neue Chancen im nationalen und europäischen Arbeitsmarkt zu eröffnen (vgl. Lindner, 2009).

DAS EUROPÄISCHE LEISTUNGSPUNKTESYSTEM FÜR DIE HOCHSCHUL- UND BERUFSBILDUNG

Ein zentrales Element zur Verwirklichung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraums stellt das für die allgemeine Hochschulbildung eingeführte Leistungspunktesystem ECTS dar (vgl. Mucke, 2006). Das ECTS ermöglicht es, die von Studierenden erbrachten Leistungen europaweit vergleichbar zu machen und die im Ausland erworbenen Qualifikationen und Studienleistungen anrechnen zu lassen. Die Ausrichtung auf Lernergebnisse macht es möglich, diese auf unterschiedlichen Lernwegen zu erreichen (vgl. European Commission, o. J.).

Als Pendant wurde das Leistungspunktesystem ECVET für die berufliche Bildung eingeführt (vgl. Reglin, 2010). Wie auch das ECTS sollte das ECVET zur Anerkennung und Übertragung von erreichten Lernzielen dienen, die grenzüberschreitende Mobilität unterstützen und einen flexiblen Bildungsweg ermöglichen. Es zeigte sich aber, dass die Mitgliedsländer keine Wertschöpfung im ECVET sahen, und auch Reformen konnten keinen nachweisbaren Erfolg erzielen (vgl. Europäische Kommission, 2014). Bestätigt wurde diese Entwicklung 2020 durch eine Empfehlung des Rates. Damit war ECVET als System beendet, aber die Fokussierung in der beruflichen Bildung in Europa auf Lernergebnisse wurde beibehalten (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union, 2020).

EUROPÄISCHE TRANSPARENZINSTRUMENTE: EUROPASS, EURES UND ESCO

Europass, EURES (European Employment Services) und ESCO (European Skills/Competences, Qualifications and Occupations) sind die wichtigsten europäischen Werkzeuge, welche die geografische und berufliche Mobilität von Arbeitnehmenden unterstützen und somit die Beschäftigungsquote innerhalb Europas erhöhen sollen. Bereits teilweise mit dem EQR verbunden, ist das Ziel, das gegenseitige Verständnis von Kompetenzen und Qualifikationen zu steigern und durch ein Ineinandergreifen der Systeme das Lebenslange Lernen zu fördern.

Europass stellt Instrumente zur Verfügung, um bei der Erstellung eines persönlichen Portfolios zu unterstützen. Zudem kann man sich über die Validierung von nicht-formalem und informellem Lernen, die Anerken-

nungsgegebenheiten in den Mitgliedstaaten und Lernmöglichkeiten informieren (vgl. EUR-Lex, 2018).

EURES wurde als Kooperationsnetzwerk zwischen der Europäischen Kommission und den öffentlichen nationalen Arbeitsverwaltungen gegründet (vgl. Europäischer Rat, 2019). Das EURES-Netzwerk in Deutschland verpflichtet sich, die Arbeitnehmermobilität zu fördern, Beratung und Informationen über das Recht zur Arbeitnehmerfreizügigkeit anzubieten und durch die Vermittlung von Arbeitsplätzen einen Beitrag zur Senkung der Arbeitslosigkeit in Europa zu leisten (vgl. EURES Deutschland, o. J.).

ESCO soll europaweit eine Vergleichbarkeit von Berufen, Qualifikationen und Kompetenzen ermöglichen und als Grundlage zur Klassifikation für den Europass und EURES dienen (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung, 2020). Derzeit sind 3.008 Berufsprofile mit ihren entsprechenden berufsbeschreibenden Kompetenzen erfasst (vgl. Europäische Kommission, o. J.).

DER DEUTSCHE QUALIFIKATIONSRAHMEN FÜR DAS LEBENSLANGE LERNEN

Das duale Berufsbildungssystem in Deutschland galt lange Zeit als wegweisend für die berufliche Bildung, wurde aber immer schon als Sackgasse für die Karriere angesehen. Zu keiner Zeit gab es eine Gleichwertigkeit zwischen allgemeiner, beruflicher und Hochschulbildung, und mit Erlangen des Meistertitels hatte man das Ende der Karriereleiter erreicht. Aufstiegsmöglichkeiten waren denjenigen vorbehalten, die sich schon frühzeitig für den Weg des Abiturs und Studiums entschieden hatten. Mit der neuen europäischen Ausrichtung der Bildungspolitik wurde die Kritik am bestehenden System immer lauter. Man diskutierte als Alternative das angelsächsische Modulsystem zur Erwerbung von Teilqualifikationen, kam aber zu dem Schluss, das derzeitige System, wenn auch reformbedürftig, beizubehalten (vgl. Nollmann, 2015).

Eine Chance, die bestehenden Strukturen aufzubrechen, sah man darin, der Vorlage der Europäischen Kommission von 2005 und der Empfehlung des Rates zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens von 2006 (in Kraft getreten 2008) zu entsprechen, indem sich im Oktober 2006 die KMK (Kultusministerkonferenz) der Länder der Bundesrepublik Deutschland und das BMBF darauf verständigten, gemeinsam

einen Deutschen Qualifikationsrahmen zu entwickeln. Nach mehrjähriger Erprobung trat der DQR am 1. Mai 2013 in Kraft (vgl. Kultusministerkonferenz, o. J. a).

Wie der EQR besteht der DQR aus acht Niveaustufen, welche aber anders strukturiert sind und eine größere Zahl von Kategorien aufweisen. Die Deskriptoren der Niveaustufen beschreiben Fachkompetenz und Personale Kompetenzen, die jeweils noch in Wissen und Fertigkeiten und in Sozial- und Selbstkompetenz unterteilt werden (Tabelle 3) (vgl. Dehnbostel, 2011).

Niveauindikator			
Anforderungsstruktur			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Tiefe und Breite	instrumentelle und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team-/Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Selbstständigkeit/Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

Tabelle 3: Viersäulenstruktur für die Beschreibung der acht Niveaustufen des DQR (Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den DQR, 2013)

Die Niveaus im DQR steigen ebenfalls von Niveau 1 (niedrig) bis Niveau 8 (hoch) an. Sie decken wie im EQR die allgemeine, berufliche und Hochschulbildung ab (vgl. Kultusministerkonferenz (o. J. b). Nachfolgend sind zum Vergleich die Niveaustufen 1 und 8 des DQR abgebildet (Tabelle 4).

Niveau 1			
Über Kompetenzen zur Erfüllung einfacher Anforderungen in einem überschaubaren und stabil strukturierten Lern- oder Arbeitsbereich verfügen. Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt unter Anleitung.			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Über elementares allgemeines Wissen verfügen. Einen ersten Einblick in einen Lern- oder Arbeitsbereich haben.	Über kognitive und praktische Fertigkeiten verfügen, um einfache Aufgaben nach vorgegebenen Regeln auszuführen und deren Ergebnisse zu beurteilen. Elementare Zusammenhänge herstellen.	Mit anderen zusammen lernen oder arbeiten, sich mündlich und schriftlich informieren und austauschen.	Unter Anleitung lernen oder arbeiten. Das eigene und das Handeln anderer einschätzen und Lernberatung annehmen.

Niveau 8			
Über Kompetenzen zur Gewinnung von Forschungserkenntnissen in einem wissenschaftlichen Fach oder zur Entwicklung innovativer Lösungen und Verfahren in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch neuartige und unklare Problemlagen gekennzeichnet.			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Über umfassendes, spezialisiertes und systematisches Wissen in einer Forschungsdisziplin verfügen und zur Erweiterung des Wissens der Fachdisziplin beitragen (entsprechend der Stufe 3 [Doktoratsebene] des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse) oder über umfassendes berufliches Wissen in einem strategie- und innovationsorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Über entsprechendes Wissen an den Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen verfügen.	Über umfassend entwickelte Fertigkeiten zur Identifizierung und Lösung neuartiger Problemstellungen in den Bereichen Forschung, Entwicklung oder Innovation in einem spezialisierten wissenschaftlichen Fach (entsprechend der Stufe 3 [Doktoratsebene] des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse) oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Innovative Prozesse auch tätigkeitsfeldübergreifend konzipieren, durchführen, steuern, reflektieren und beurteilen. Neue Ideen und Verfahren beurteilen.	Organisationen oder Gruppen* mit komplexen bzw. interdisziplinären Aufgabenstellungen verantwortlich leiten, dabei ihre Potenziale aktivieren. Die fachliche Entwicklung anderer nachhaltig gezielt fördern. Fachübergreifend Diskussionen führen und in fachspezifischen Diskussionen innovative Beiträge einbringen, auch in internationalen Kontexten.	Für neue komplexe anwendungs- oder forschungsorientierte Aufgaben Ziele unter Reflexion der möglichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Auswirkungen definieren, geeignete Mittel wählen und neue Ideen und Prozesse entwickeln.

* Dies umfasst Unternehmen, Verwaltungseinheiten oder gemeinnützige Organisationen.

Tabelle 4: Vergleichende Darstellung zweier Niveaustufen des DQR (AK DQR, 2011)

Im Gegensatz zum EQR folgen die Formulierungen dem Inklusionsprinzip, d. h., dass die Beschreibungen der Kompetenzen eines höheren Niveaus die Kompetenzen eines niedrigeren Niveaus miteinschließen (vgl. Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den DQR, 2013). Die Niveaustufen des DQR werden in einem Referenzierungsverfahren dem EQR 1:1 zugeordnet. Somit sind deutsche Qualifikationen, die einer Niveaustufe im DQR zugeordnet wurden, auch auf der entsprechenden EQR-Niveaustufe abgebildet (vgl. BMBF, o. J. b). In allen Niveaustufen handelt es sich um gleichwertige, nicht gleichartige Abschlüsse. Somit kann eine Niveaustufe auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden (vgl. Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den DQR, 2013). Dies zeigt sich z. B. in der Möglichkeit, als beruflich Qualifizierter ein Studium ohne allgemeine Hochschulreife aufzunehmen (vgl. Kultusministerkonferenz, 2009).

Eine grobe Übersicht zugeordneter Qualifikationen gibt die nachfolgende Tabelle 5.

Niveau	Qualifikationen/Qualifikationstypen
1	- Berufsausbildungsvorbereitung - Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB, BvB-Reha) - Berufsvorbereitungsjahr (BVJ)
2	- Berufsausbildungsvorbereitung - Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BB, BvB-Reha) - Berufsvorbereitungsjahr (BVJ) - Einstiegsqualifizierung (EQ) - Berufsfachschule (Berufliche Grundbildung) - Erster Schulabschluss (ESA)/Hauptschulabschluss (HSA)
3	- Duale Ausbildung (2-jährige Ausbildungen) - Berufsfachschule (Mittlerer Schulabschluss) - Mittlerer Schulabschluss (MSA)
4	- Duale Ausbildung (3- und 3,5-jährige Ausbildungen) - Berufsfachschule (Landesrechtlich geregelte Berufsausbildungen) - Berufsfachschule (Bundesrechtliche Ausbildungsregelungen für Berufe im Gesundheitswesen und in der Altenpflege) - Berufsfachschule (vollqualifizierende Berufsausbildung nach BBiG/HwO) - Fachhochschulreife (FHR) - Fachgebundene Hochschulreife (FgbHR) - Allgemeine Hochschulreife (AHR) - Berufliche Umschulung nach BBiG (Niveau 4) - Fachkraft Bodenverkehrsdienst im Luftverkehr (Geprüfte)
5	- IT-Spezialist (Zertifizierter) - Servicetechniker (Geprüfter) - Sonstige berufliche Fortbildungsqualifikationen nach §53 BBiG bzw. §42 HwO (Niveau 5) - Berufliche Fortbildungsqualifikationen nach §54 BBiG bzw. §43 HwO (Niveau 5)
6	- Bachelor und gleichgestellte Abschlüsse - Fachkaufmann (Geprüfter) - Fachschule (Landesrechtlich geregelte Weiterbildungen) - Fachwirt (Geprüfter) - Meister - Operativer Professional (IT) (Geprüfter) - Sonstige berufliche Fortbildungsqualifikationen nach §53 BBiG bzw. §42 HwO (Niveau 6) - Berufliche Fortbildungsqualifikationen nach §54 BBiG bzw. §42 HwO (Niveau 6)
7	- Master und gleichgestellte Abschlüsse - Strategischer Professional (IT) (Geprüfter) - Sonstige berufliche Fortbildungsqualifikationen nach §53 BBiG bzw. §42 HwO (Niveau 7) - Berufspädagoge (Geprüfter) - Betriebswirt nach dem Berufsbildungsgesetz (Geprüfter) - Betriebswirt nach der Handwerksordnung (Geprüfter) - Technischer Betriebswirt (Geprüfter)
8	Doktorat und äquivalente künstlerische Abschlüsse

Tabelle 5: Übersicht zugeordneter Qualifikationen/Qualifikationstypen (Stand: 01.08.2022) (Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den DQR, 2022)

FORMALES, NICHT-FORMALES UND INFORMELLES LERNEN

Die in allen Dokumenten immer wieder betonte Wichtigkeit der Einbeziehung aller Lernformen macht es notwendig, sich mit einer genaueren Begriffsbestimmung der verschiedenen Formen zu beschäftigen.

Die Begriffe formales und nicht-formales Lernen lassen sich relativ eindeutig bestimmen. Beide Lernformen sind organisiert und geplant. Während das formale Lernen Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Bildungssystem ist und zum Erwerb einer Qualifikation z. B. in Form eines Zeugnisses führt, findet das nicht-formale Lernen i. d. R. außerhalb öffentlicher Bildungseinrichtungen statt. Nicht-formale Bildungsveranstaltungen können, müssen aber nicht zu einem Zertifikat führen (vgl. Cendon/Dehnbostel, 2015).

Informelles Lernen bezeichnet typischerweise einen Lernprozess, der im Alltag stattfindet und aus Sicht des

Lernenden möglicherweise nicht beabsichtigt ist (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union, 2012). Dies führt allerdings zu dem Problem, dass man die daraus resultierenden Lernergebnisse in einer Validierung nicht erfassen kann. Aus diesem Grund definiert Eurostat das informelle Lernen als „[...] generally intentional but it is less organised and less structured learning and may include for example learning events (activities) that occur in the family, in the work place, and in the daily life of every person, on a self-directed, family-directed or socially directed basis.“ (Werquin, 2016, p. 48).

THEORETISCHE VALIDIERUNGSBEZÜGE UND VALIDIERUNG NACH SEKTOREN IN DEUTSCHLAND

Um die erworbenen nicht-formalen und informellen Lernergebnisse dokumentieren zu können, bedarf es anerkannter Validierungssysteme. In Deutschland haben sich seit 2012 mehrere Validierungssysteme auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene etablieren können, die von unterschiedlichen Beteiligten für verschiedene Zielgruppen und Zielsetzungen entwickelt wurden.

Bewährt hat sich eine dreiteilige Typologie von Validierungsverfahren. Diese werden dem integrativen, autonomen oder sekundierendem Typ zugeordnet und nehmen Bezug auf das Bildungssystem.

Beim integrativen Typus handelt es sich um ein Anerkennungs-/Validierungsverfahren, welches mit einer im Bildungssystem anerkannten Zertifizierung abgeschlossen wird. Es ist rechtlich abgesichert und gilt als gleichwertig mit Zertifikaten, die auf klassischen Bildungswegen erlangt werden.

Die Verfahren des autonomen Typus führen ebenso zu einem Zertifikat, welches aber nicht im formalen Bildungswesen verortet ist. Er befindet sich im nicht-formalen Bereich und wird im Rahmen einer beruflichen oder privaten Weiterbildung durchlaufen. Sie beziehen sich i. d. R. auf einen bestimmten Bereich.

Beim sekundierenden Typus handelt es sich um Verfahren, die in erster Linie der individuellen Weiterentwicklung dienen. Sie führen nicht zu einer Zertifizierung (vgl. Schmid, 2020).

Dies sind idealtypische Verfahren, welche aber nur selten in ihrer reinen Form auftreten.

Im Sektor Bildungssystem ist das am besten etablierte Anerkennungsverfahren in Deutschland die Externenprüfung. Das nach einer erfolgreichen Prüfung erhaltene Zertifikat ist gleichwertig mit einem auf regulärem Weg erhaltenen Abschluss (vgl. Schmid, 2020). Das BQFG (Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz) mit seinem Bestandteil der Qualifikationsanalyse ermöglicht es Migrant:innen ihre im Ausland formal erworbenen Abschlüsse anerkennen zu lassen. Hierbei handelt es sich um eine Einschätzung der Gleichwertigkeit des Abschlusses (vgl. Bundesministerium der Justiz, 2011). Ausgehend von dem Qualifikationsanalyseansatz wurde das Validierungsverfahren ValiKom ins Leben gerufen, welches sich auf bestimmte Berufe konzentriert und nicht-formale und informell erworbene beruflich erworbene Kompetenzen berücksichtigt (vgl. ValiKom, o. J.).

Die Initiative ANKOM war das erste bundesweite Projekt, welches zum Ziel hatte, die Aufnahme eines Studiums ohne Abitur auf Grundlage erworbener beruflicher Qualifikationen zu ermöglichen. Es beteiligten sich private und öffentliche Universitäten und Fachhochschulen, die vor allem beruflich Qualifizierte und berufstätige Interessenten ansprechen sollten (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung, o. J.).

Im Sektor Arbeitsmarkt dienen die meisten Initiativen und Projekte dazu, individuelle Kompetenzprofile zu erstellen. In diesem Bereich findet sich eine Vielzahl von Validierungsmöglichkeiten, besonders auf regionaler Ebene. Überregional bietet MYSKILLS ein digitales Screeningtool für Arbeitssuchende ohne formalen Berufsabschluss, aber mit mehrjähriger Berufserfahrung an (vgl. f-bb, Forschungsinstitut für betriebliche Bildung, 2020).

Im Bereich dritter Sektor sind die beiden bedeutendsten Dokumente, um ehrenamtliches Engagement zu dokumentieren, der Kompetenznachweis Kultur und der Nachweis International.

Nachfolgend eine Übersicht der wichtigsten deutschen Validierungsverfahren. Mit aufgenommen ist der Bezug zum DQR, wobei festzustellen ist, dass sich von den bisher bestehenden Validierungsverfahren nur die Externenprüfung im DQR widerspiegelt. Allerdings muss einschränkend hinzugefügt werden, dass nur der bestandene Abschluss im DQR zugeordnet werden kann, die auf dem Weg zur Zulassung berücksichtigten nicht-formalen und informellen Lernergebnisse aber

keine Bescheinigung oder Anrechnung erfahren (vgl. BIBB, Bundesministerium für Berufsbildung, 2016).

Verfahren	Gesetzliche Grundlage	Theoretischer Ordnungstypus	Anrechnung auf den DQR	Ziel	Zielgruppe
Externenprüfung	§45, BBiG §37, HwO	integrativ	Ja	Formaler Abschluss	Berufserfahrene ohne Abschluss
Qualifikationsverfahren	BQFG	Integrativ/autonom	Nein	Gleichwertigkeitsbescheinigung	V. a. Migranten mit formalem Bildungsabschluss
Valikom		Integrativ/autonom	Nein	Gleichwertigkeitsbescheinigung	Formal Geringqualifizierte
Teilqualifizierung		Autonom/integrativ	Nein	Teilzertifizierung	Berufserfahrene ohne Abschluss
ANKOM		Integrativ/autonom	Nein	Zulassung zum Studium ohne Abitur	Berufserfahrene mit Abschluss (ohne Abitur)
MYSKILLS		Autonom/sekundierend	Nein	Kompetenzen berufsspezifisch erfassen	Migranten, Arbeitssuchende und Berufserfahrene ohne Abschluss
Kompetenznachweis Kultur/Nachweis International		Autonom/sekundierend	Nein	Kompetenznachweis	Allen zugänglich

Tabelle 6: Einordnung der deutschen Validierungsverfahren (eigene Darstellung)

EMPIRISCHE DATEN ZUM LEBENSLANGEN LERNEN

Die Bedeutung des Lebenslangen Lernens zeigt sich auch in den Daten, welche seit der Einführung des EQR und DQR sowohl auf europäischer als auch auf deutscher Ebene zu dem Thema erhoben werden.

EUROPA

Qualitativ hochwertige Daten und Statistiken für Europa erhält man von Eurostat, dem statistischen Amt der Europäischen Union (vgl. Eurostat, o. J.).

Im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit ist vor allem der AES (Adult Education Survey) von Bedeutung, welcher in einem 5-Jahres-Rhythmus durchgeführt wird. Der letzte vorliegende Bericht stammt von 2016. Er enthält Daten über Weiterbildungsmaßnahmen Erwachsener (25- bis 64-Jährige), allerdings werden informelle Lernergebnisse nicht berücksichtigt (vgl. Eurostat, 2021).

2016 haben innerhalb der EU 43,7 Prozent der 25- bis 64-

jährigen Teilnehmenden an einer formalen oder nicht-formalen Weiterbildung teilgenommen. Dies macht eine Zunahme von 10,9 Prozentpunkten seit der ersten Befragung von 2007 aus (vgl. Eurostat, 2022a). Innerhalb der EU stieg die Beschäftigungsquote in den Jahren von 2014–2018 um 4,4 Prozent, die Erwerbslosenquote sank um 3,6 Prozent (vgl. Eurostat, 2022b, 2022c).

2019 gab es in Europa 17,9 Mio. mobile Bürger:innen. Im Zeitraum von 2014–2018 war ein jährliches Wachstum (6,8–7%) zu verzeichnen, wobei das Wachstum 2017 und 2018 wieder nachgelassen hat (vgl. Europäische Kommission, 2020).

DEUTSCHLAND

In Anlehnung an den europäischen AES werden auch in Deutschland seit 2007 Daten zur Weiterbildung erfasst. Im Unterschied zur europäischen Befragung werden die Daten alle zwei bis drei Jahre erhoben und es werden Personen im Alter von 18 bis 69 Jahren befragt (vgl. DIPF, Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation, 2020). Die nachfolgenden Daten stammen aus dem deutschen AES-Trendbericht Weiterbildungsverhalten in Deutschland bis 2018.

Die Quote der an der Befragung teilnehmenden Personen, die in den letzten zwölf Monaten an einer formalen Bildungsaktivität teilgenommen haben, lag bei 12 Prozent, wobei die Gruppe der 18- bis 24-Jährigen mit 64 Prozent den Hauptanteil darstellt.

Einen hohen Stellenwert hat der Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen. Als objektives Maß kann hier der Erwerb von Leistungsnachweisen und Teilnahmebescheinigungen angesehen werden. 2018 erhielten 68 Prozent der an einer Weiterbildung Teilnehmenden eine Teilnahmebescheinigung oder einen Leistungsnachweis. Keinen Nachweis erhielten 31 Prozent. Dieser Anteil ist seit 2012 mit 39 Prozent über 2014 mit 38 Prozent und 2016 mit 34 Prozent stark gesunken. Die Befragten gaben an, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie sich durch Weiterbildungsaktivitäten angeeignet hatten, sehr viel (43 %) bzw. recht viel (38 %) Nutzen brachten. Nur vier Prozent gaben an, dass eine Weiterbildungsaktivität gar keinen Nutzeffekt aufweisen konnte.

Bei der Abfrage nach informellen Lerntätigkeiten wurde sich an die Vorgaben von Eurostat gehalten, welche nur beabsichtigtes informelles Lernen berücksichtigen.

sichtigen. Am häufigsten wird durch das Lesen von Fachzeitschriften und Büchern informell gelernt (31 %), gefolgt von Lehrangeboten im Internet oder am Computer mit 24 % (vgl. BMBF, 2019).

Eine Entwicklungsübersicht und aktuelle Zahlen über Studierende ohne Abitur liefert das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Die Anzahl der Studienanfänger:innen ist, gemessen an allen Personen, die ein Studium aufgenommen haben, im Zeitraum von 1997–2020 von 1.568 (0,6 %) auf 15.161 (3,09 %) gestiegen. Somit hat sich die Zahl der Studienanfänger:innen ohne Abitur fast verzehnfacht. Die größte Gruppe mit 45,07 Prozent stellen hierbei die 21–30-Jährigen dar (vgl. Nickel/Thiele, 2022).

FAZIT UND AUSBLICK

Lebenslanges Lernen hat sich inzwischen als bildungspolitisches Basiskonzept etabliert. Die Einführung des EQR kann als gelungen angesehen werden und hat sich seit seiner Einführung als praktisch und nachvollziehbar erwiesen. Somit wurden die Voraussetzungen geschaffen, Kompetenzen und Fähigkeiten sichtbar zu machen und die verschiedenen europäischen Aus- und Weiterbildungssystem miteinander zu vergleichen.

Europass, EURES und ESCO sind als Fortführung und Ergänzung des EQR zu sehen und sind derzeit die wichtigsten europäischen Werkzeuge, um die Mobilität von Arbeitnehmenden zu unterstützen. Ein Ineinandergreifen der drei Instrumente wurde noch nicht erreicht und bisher besteht nur eine teilweise Verbindung zum EQR. Inwieweit der Europass, EURES und ESCO direkt Einfluss auf die gestiegene Arbeitskräftemobilität innerhalb Europas genommen haben, lässt sich aus dem vorliegenden Datenmaterial nicht erkennen.

Der Versuch, ein Leistungspunktesystem für den beruflichen Bereich einzuführen, welches an den Erfolg des Hochschulleistungspunktesystems anknüpfen kann, war erfolglos. Somit wurde eine Möglichkeit, formale, nicht-formale und informelle Lernergebnisse im beruflichen Bildungsbereich in Ermangelung an etablierten Validierungsverfahren sichtbar zu machen und damit das Lebenslange Lernen zu unterstützen, nicht umgesetzt.

In Deutschland stellte das Umdenken von In- zu Output-orientiertem Lernen eine Herausforderung

dar. Es gelang, dem deutschen dualen Berufssystem Rechnung zu tragen und dessen Abschlüsse den Niveaus zuzuordnen. Ebenso sind inzwischen die allgemeinen und die Hochschulabschlüsse erfasst.

Der Anstieg der Personenzahl, die ein Studium ohne Abitur aufnehmen, zeigt, dass die ehemals strikte Trennung von akademischer und beruflicher Bildung deutlich durchlässiger geworden ist.

Um das Lebenslange Lernen zu fördern, ist eine Anerkennung von nicht-formalen und informellen Lernformen unerlässlich, und Lernergebnisse, die auf diesen Wegen erreicht werden, müssen den DQR-Niveaus zugeordnet werden, um auf Akzeptanz zu stoßen. Das dies bisher nicht stattfindet, hat zum einen sicherlich mit dem immer noch stark auf Input und auf formale Zertifikate fokussierten Bildungssystem zu tun.

In Deutschland existieren eine Reihe von Anerkennungs- und Validierungsverfahren. Gesetzliche Grundlagen bestehen bisher für zwei Verfahren, und nur die Externenprüfung, die zu einem formalen Abschluss führen kann, ist mit dem DQR gekoppelt.

Ein wichtiger Bestandteil Lebenslangen Lernens ist die Weiterbildung. In diesem Bereich ist ein stetiger Teilnahmeanstieg zu verzeichnen. Die Datenerhebungen zeigen, dass ein Großteil der Weiterbildungsmaßnahmen im nicht-formalen Bereich stattfindet und berufsbezogen ist.

Ob das Sinken der Arbeitslosigkeit und der Anstieg der Beschäftigtenquote in Europa der letzten Jahre direkt auf Maßnahmen im Zusammenhang mit dem EQR und DQR für Lebenslanges Lernen und den daraus entstandenen Maßnahmen herleiten lässt, kann hier nicht abschließend beantwortet werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Förderung des Lebenslangen Lernens seit Einführung des EQR und DQR deutliche Fortschritte gemacht hat, aber nicht vollständig umgesetzt werden konnte. Durch die Zuordnung der allgemeinen, beruflichen und Hochschulabschlüsse zum DQR wurde eine Gleichwertigkeit von beruflicher und allgemeiner Bildung geschaffen und hat bereits zu einer teilweisen Durchlässigkeit der Systeme geführt. Die Anerkennung von nicht-formalen und informellen Lernformen steht noch aus.

Die Ausführungen zeigen, dass noch deutlicher Handlungsbedarf für die Zukunft besteht. Der nächste Schritt muss die Zuordnung nicht-formaler Lernergebnisse zum DQR sein. Dies benötigt die Schaffung eines gesetzlichen Rahmens für Validierungssysteme, um Vertrauen in die nicht-formal erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu gewinnen.

LITERATURVERZEICHNIS

AK DQR (2011): Deutscher Qualitätsrahmen für lebenslanges Lernen, URL: https://www.dqr.de/dqr/shared-docs/downloads/media/content/der_deutsche_qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_lernen.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Aufruf am 18.08.2023).

Amtsblatt der Europäischen Union (2008): Empfehlung des Rates über den Europäischen Qualifikationsrahmen, URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)) (Aufruf am 18.08.2023).

Amtsblatt der Europäischen Union (2012): Empfehlung des Rates zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32012H1222%2801%29> (Aufruf am 18.08.2023).

Amtsblatt der Europäischen Union (2020): Empfehlung des Rates zur beruflichen Aus- und Weiterbildung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz, URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32020H1202\(01\)#ntr16-C_2020417DE.01000101-E0016](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32020H1202(01)#ntr16-C_2020417DE.01000101-E0016) (Aufruf am 18.08.2023).

BIBB (2016): Einführung von Verfahren zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens – Anforderungen und Handlungsoptionen, Zwischenbericht, URL: https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/zw_42452.pdf (Aufruf am 18.08.2023).

Blings, Jessica (2012): EQR-Implementierung und Lernergebnisorientierung: ein Weg in Richtung mehr Durchlässigkeit?, in Blings, Jessica/Ruth, Klaus (Hrsg.): Transparenz und Durchlässigkeit durch den EQR? Perspektiven zur Implementierung, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 9–22.

BMBF (o. J. a): Der DQR, URL: www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/faq/faq_node.html (Aufruf am 18.08.2023).

BMBF (o. J. b): Der DQR und EQR, URL: https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/dqr-und-eqr/dqr-und-eqr_node.html (Aufruf am 18.08.2023).

BMBF (2019): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018, Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht, URL: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31516_AES-Trendbericht_2018.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Aufruf am 18.08.2023).

BMBF (2022): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020, Ergebnisse des Adult Education Surveys, URL: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile&v=9 (Aufruf am 18.08.2023).

Bundesinstitut für Berufsbildung (o. J.): ANKOM, URL: <https://www.bibb.de/de/4851.php> (Aufruf am 18.08.2023).

Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Steuerungswirkung von supranationalen Klassifikationssystemen: Eine vergleichende Analyse zur Bedeutung des europäischen Klassifikationssystems ESCO für curriculare Fragen und Gestaltungsprinzipien [EUKLASS], URL: https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/zw_22342.pdf (Aufruf am 18.08.2023).

Bundesministerium der Justiz (2011): Gesetz über die Feststellung der Gleichwertigkeit von Berufsqualifikationen, URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bqfg/BJNR251510011.html> (Aufruf am 18.08.2023).

Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den DQR (2013): Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen, Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten, URL: https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/dqr_handbuch_01_08_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Aufruf am 18.08.2023).

Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den DQR (2022): Liste der zugeordneten Qualifikationen, Aktualisierter Stand: 1. August 2022, URL: https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/2022_dqr_liste_der_zugeordneten_qualifikationen_01082022.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Aufruf am 18.08.2023).

Cendon, Eva/Dehnbostel, Peter (2015): Validierung

nichtformal und informell erworbener Kompetenzen als Beitrag zur Durchlässigkeit im Bildungssystem, in: Bohlinger, Sandra/Fischer, Andreas (Hrsg.): Lehrbuch europäische Berufsbildungspolitik, Bielefeld: wbv, S. 225–264.

Dehnbostel, Peter (2008): Berufliche Weiterbildung. Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht, Berlin: edition sigma.

Dehnbostel, Peter (2011): Validierung informellen und nicht-formalen Lernens als Reformoption des Deutschen Qualifikationsrahmens, in: lernen & lehren, 26. Jg., H. 101, S. 4–10.

DIPF (2020): Bildung in Deutschland 2020, Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht, URL: <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2020/pdf-dateien-2020/bildungsbericht-2020-barrierefrei.pdf> (Aufruf am 18.08.2023).

EURES Deutschland (o. J.): Mitglieder und Partner, URL: https://www.eures-deutschland.de/DE/eures_verstehen/Mitglieder/mitglieder_node.html (Aufruf am 18.08.2023).

EUR-Lex (2018): Europass – Förderung des Lernens und Arbeitens in Europa, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM:4391827> (Aufruf am 18.08.2023).

Europass (o. J.): Europäischer Qualifikationsrahmen, URL: <https://europa.eu/europass/de/european-qualifications-framework-eqf#:~:text=Europäischer%20Qualifikationsrahmen.%20Die%20EU%20hat%20den%20Europäischen%20Qualifikationsrahmen,Ländern%20verliehene%20Qualifikationen%20verständlicher%20und%20vergleichbar%20zu%20machen> (Aufruf am 18.08.2023).

Europäische Kommission (o. J.): ESCO, The ESCO Classification, URL: <https://esco.ec.europa.eu/de/node/4> (Aufruf am 18.08.2023).

Europäische Kommission (2014): Die externe Evaluierung der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2008 zur Einführung eines Europäischen Leistungspunktesystems für die berufliche Bildung (ECVET): Kurzfassung, Publications

Office, URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/67419> (Aufruf am 18.08.2023).

Europäische Kommission (2019): Der europäische Qualifikationsrahmen, Förderung des Lernens, der Beschäftigung und der grenzüberschreitenden Mobilität, Zehnjähriges Bestehen, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Kommission.

Europäische Kommission (2020): Arbeitskräftemobilität innerhalb der EU auf einen Blick, URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23294&langId=de> (Aufruf am 18.08.2023).

Europäischer Rat (2019): EURES, das europäische Arbeitsvermittlungs-Netz wird reformiert, URL: <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/labour-mobility/reform-eures/> (Aufruf am 18.08.2023).

European Commission (o. J.): European Education Area: Inclusive and connected higher education: European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/higher-education-initiatives/inclusive-and-connected-higher-education/european-credit-transfer-and-accumulation-system> (Aufruf am 18.08.2023).

European Council (2000): Presidency Conclusions, URL: https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm (Aufruf am 18.08.2023).

Eurostat (o. J.): Über Eurostat, Wer wir sind, URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/main/about-us/who-we-are> (Aufruf am 18.08.2023).

Eurostat (2021): Adult Education Survey (AES) methodology, URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_Education_Survey_\(AES\)_methodology](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_Education_Survey_(AES)_methodology) (Aufruf am 18.08.2023).

Eurostat (2022a): Adult learning statistics - characteristics of education and training, URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics_-_characteristics_of_education_and_training (Aufruf am 18.08.2023).

Eurostat (2022b): Employment – annual statistics, URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics (Aufruf am 18.08.2023).

Eurostat (2022c): Unemployment statistics and beyond, URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics_and_beyond (Aufruf am 18.08.2023).

f-bb (2020): MYSKILLS – Berufliche Kompetenzen erkennen, URL: <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/projekte/myskills-berufliche-kompetenzen-erkennen/> (Aufruf am 18.08.2023).

Hepp, Gerd F. (2011): Bildungspolitik in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2006): Vorschlag für eine EMPFEHLUNG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006PC0479&from=EN> (Aufruf am 18.08.2023).

Kultusministerkonferenz (o. J. a): Der DQR, Akteure, URL: https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/akteure/akteure_node.html (Aufruf am 18.08.2023).

Kultusministerkonferenz (o. J. b): Der DQR, FAQ, URL: https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/faq/faq_node.html (Aufruf am 18.08.2023).

Kultusministerkonferenz (2009): Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung, URL: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2009/2009_03_06-Hochschulzugang-erful-qualifizierte-Bewerber.pdf (Aufruf am 18.08.2023).

Lindner, Josef Franz (2009): Die Europäisierung des Wissenschaftsrechts, Tübingen: Mohr.

Mucke, Kerstin (2006): Durchlässigkeit durch Anrechnung, in: BWP, 35. Jg., H. 20155, S. 5–10.

Mucke, Kerstin (2008): Die Herausforderungen des Europäischen Qualifikationsrahmens und Beruflichen Leistungspunktsystems an die Berufsausbildung, in: Zimmer, Gerhard/Dehnbostel, Peter (Hrsg.): Berufsausbildung in der Entwicklung – Positionen und Leitlinien, Bielefeld: W. Bertelsmann, S.181–195.

Nickel, Sigrun/Thiele, Anna-Lena (2022): Update 2022: Studieren ohne Abitur in Deutschland, Überblick über

aktuelle Entwicklungen, URL: https://www.che.de/download/studieren-ohne-abitur-in-deutschland-update-2022/?ind=1648219186393&filename=AP_SoA_2022_.pdf&wpdmdl=21952&refresh=63b8770e6869a1673033486 (Aufruf am 18.08.2023).

Nollmann, André (2015): Deutscher und Europäischer Qualifikationsrahmen (DQR und EQR), Hamburg: Diplomica Verlag.

Reglin, Thomas (2010): Neue Instrumente zur Unterstützung von Mobilität, Transparenz und Durchlässigkeit. Fragen und Antworten, in: Loebe, Herbert/Eckart, Severing (Hrsg.): Mobilität steigern – Durchlässigkeit fördern, Reihe Wirtschaft und Bildung, Band 55, S. 17–32.

Schmid, Martin (2020): Länderspezifische Disparitäten in der Anerkennung und Validierung von Bildungsleistungen – zur (un-)möglichen Vergleichbarkeit non-formal und informell erworbener Kompetenzen in der Berufsbildung. Eine kontrastierende Analyse zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz, URL: <https://www.bwpat.de/ausgabe/39/schmid> (Aufruf am 18.08.2023).

Sloane, Peter F. E. (2008): Zu den Grundlagen eines Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR), Bielefeld: W. Bertelsmann.

Stender, Jörg (2006): Berufsbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart: S. Hirzel Verlag GmbH.

ValiKom (o. J.): Zielgruppe, URL: <https://www.validierungsverfahren.de/inhalt/verfahren/zielgruppe> (Aufruf am 18.08.2023).

Weiß, Reinhold (2015): Vorwort, in: Bohlinger, Sandra/Fischer, Andreas (Hrsg.): Lehrbuch europäische Berufsbildungspolitik, Bielefeld: wbv Publikation, S. 7–9.

Werquin, Patrick (2016): International Perspectives on the Definition of Informal Learning, in: Rohs, Matthias (Hrsg.): Handbuch Informelles Lernen, Wiesbaden: Springer VS, pp. 39–64.

AUTOR

Charlotte Sprick, MBA

Forschungsgebiet: Lebenslanges Lernen

E-Mail: charlottesprick@web.de

JEL : R30

Der Deutsche Immobilienmarkt im Spannungsfeld aus hoher Inflation, steigenden Baukosten und hohen Finanzierungskosten – Implikationen und Handlungsempfehlungen auf Basis des Wohnungsmarktmodells von DiPasquale und Wheaton

Stephan Findeisen; Daniel Buchholz

ABSTRACT

The German real estate market is in an imbalance. High inflation, soaring construction prices and high financing costs have reduced the affordability of real estate for a large part of the population. The development can be explained with the help of the housing market model by DiPasquale and Wheaton. In addition, measures can be derived that are suitable for restoring market equilibrium. On the government side, changes to the framework regarding public subsidies or the relaxation of building regulations can be considered.

KEYWORDS

Immobilienmarkt, Wohnungsmarktmodell

EINLEITUNG

Der Deutsche Immobilienmarkt ist seit Anfang 2023 mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Stark steigende Baukosten, hohe Kosten für Energie und Personal sowie verhältnismäßig hohe Finanzierungskosten haben dazu geführt, dass die Realisierung eines eigenen Bauvorhabens für einen Großteil der Bevölkerung nicht mehr möglich ist. Dies ist unabhängig davon, ob es sich um eine Eigentumswohnung in einer Stadt oder einem Ballungszentrum handelt oder um ein freistehendes Einfamilienhaus in einem ländlichen Gebiet. Die Nachfrage nach Immobilien ist durch diese Entwicklung im ersten halben Jahr drastisch eingebrochen (Vgl. Hiller und Lerbs, 2022, S. 721 ff.). Durch neue Bauvorschriften und Vorgaben, z. B. im Bereich der Energieeffizienz der Gebäude, wird dieser Trend noch verstärkt. Dies hat dazu geführt, dass auch die Bautätigkeit stark rückläufig ist und Bauvorhaben durch Bauträger zurückgestellt werden, da sich fertiggestellte Wohnungen und Häuser nur schwer oder gar nicht veräußern lassen. Im Kontext dessen stellen sich zwei zentrale Fragen:

1. Lassen sich die skizzierten Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt fundamental rechtfertigen und erklären?

2. Welche Maßnahmen erscheinen geeignet, um die derzeitige Entwicklung zu durchbrechen oder umzukehren?

Um die Fragen beantworten zu können, werden die Entwicklungen zunächst mithilfe des Wohnungsmarktmodells von DiPasquale und Wheaton untersucht. Anschließend werden auf Basis des Modells Handlungsempfehlungen abgeleitet, die dazu geeignet sind, die derzeitige Entwicklung zu durchbrechen.

MARKTMODELL DES IMMOBILIENMARKTES

Mithilfe des von DiPasquale und Wheaton entwickelten Wohnungsmarktmodells können die Auswirkungen exogener Faktoren auf wichtige Marktgrößen wie Preise, Mieten, Neubautätigkeit und den Wohnungsbestand analysiert werden. Die Grundannahme des Modells unterstellt aufgrund des Investitions- und Vermögenscharakters von Wohnimmobilien einen kausalen Zusammenhang zwischen den Märkten für Wohnimmobilien sowie den Kredit- und Kapitalmärkten. Darüber hinaus wird mit dem Immobilienbaumarkt ein weiterer Teilmarkt in das Modell integriert. Mit dem Modell können Immobilienpreise exakter erklärt werden als dies mit dem allgemeinen Marktmodell möglich ist. Das Modell mit seinen vier Quadranten ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

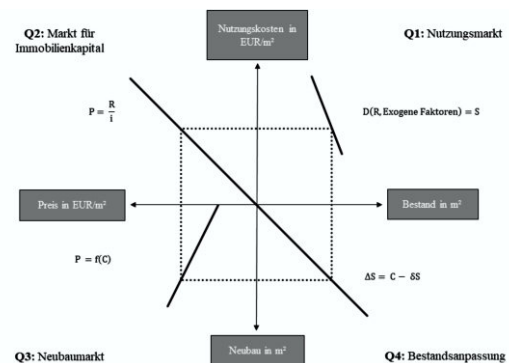


Abbildung 1: Wohnungsmarktmodell

(Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an DiPasquale und Wheaton (1992), S. 8)

Das Modell verknüpft den Nutzungsmarkt für Bestandsimmobilien mit dem Immobilienkapital- und Anlagemarkt und dem Neubaumarkt in einem Vier-Quadranten-Modell (Vgl. DiPasquale und Wheaton, 1992, S. 6 ff.). Das Modell wurde in erster Linie für Wohnimmobilien entwickelt, lässt sich aber auch auf andere Immobilienkategorien übertragen (Vgl. Lerbs et. al., 2010, S. 3).

Im ersten Quadranten wird der Nutzermarkt für Eigenheime dargestellt. Auf der Abszisse ist der Bestand an Wohnraum in Eigenheimen dargestellt, auf der Ordinate die jährlichen Nutzungskosten.¹ Die Kurve im ersten Quadranten zeigt die Nachfrage nach Wohnraum in Abhängigkeit von den Nutzungskosten („User Costs“). Die Nutzungskosten entsprechen dabei dem kalkulatorischen Betrag, den ein Eigentümer für die Nutzung des Wohnraums zu bezahlen hat. Nutzungskosten werden durch den Grundsteuersatz, den Hypothekenzinssatz, Kosten der Abschreibung sowie für Instandhaltungen und der Risikoprämie für die Haltung eines eigengenutzten Wohneigentums abzüglich der erwarteten Preisentwicklung des eigengenutzten Wohneigentums determiniert. Diese Kapitalkosten stellen demzufolge ein Äquivalent zur Marktmiete von vermieteten Wohnungen dar. Es ist daher unerheblich, ob über gemieteten oder gekauften Wohnraum diskutiert wird (Miete = Nutzungskosten). Ändert sich die Höhe der Nutzungskosten, z. B. durch Erhöhung der Finanzierungskosten, so zeigt sich dies in einer Bewegung entlang der Nachfragekurve (Vgl. Lerbs et. al., 2010, S. 3 ff.). Je höher die Preiselastizität der Nachfrage, desto flacher ist der Verlauf der Kurve. Wird die Nachfrage durch exogene Faktoren verändert, so äußert sich dies in einer Verschiebung der Kurve nach rechts oder links. Um langfristig ein Gleichgewicht auf dem Wohnungsmarkt zu erreichen, müssen sich Angebot und Nachfrage weitestgehend entsprechen. Es ergibt sich für die Nachfrage D:

$$D(R, \text{Exogene Faktoren}) = S \quad (1)$$

wobei S das Angebot an Wohnraum und R das Mietniveau/Nutzungskosten darstellt.

Im zweiten Quadranten wird der Markt für Immobilienkapital abgebildet. Auf diesem Markt findet die Preisbildung für selbstgenutzte Eigenheime statt. Auf der Abszisse ist der Preis für selbstgenutztes Wohneigentum, auf der Ordinate sind die Kosten für die Nutzung des selbstgenutzten Wohneigentums abgetragen. Die Kurve zeigt die Abhängigkeit der Eigenheimpreise von der Höhe der jährlichen Nutzungskosten (Vgl. Lerbs et. al., 2010, S. 4 und DiPasquale und Wheaton, 1992, S. 9). Ändert sich die Höhe der Kosten, so äußert sich dies durch eine Bewegung entlang der Kurve. Die Steigung der Kurve in Q2 wird durch die Höhe der Kapitalisierungsrate i sowie das Mietniveau bzw. die Nutzungskosten R bestimmt. Für den Kaufpreis P ergibt sich:

$$P = \frac{R}{i} \quad (2)$$

Die Kapitalisierungsrate drückt aus, wie die impliziten Einkommensströme auf dem Nutzungsmarkt auf dem Markt für vorhandenes Immobilienkapital bewertet werden. Die Kapitalisierungsrate wird dabei maßgeblich durch den langfristigen Zinssatz, die Steuerpolitik, die Höhe der Abschreibung und Instandhaltung sowie die Risikoprämie und die erwartete Wertsteigerung beeinflusst (Vgl. Poterba, 1992, S. 237). Je höher der fiktive Einkommensstrom aus der kalkulatorischen Miete (die der Eigentümer in seiner Eigenschaft als Mieter quasi für die Nutzung des Wohnraums bezahlt), desto höher ist bei konstanter Kapitalisierungsrate die Bewertung der selbstgenutzten Wohnimmobilie durch den Eigentümer in seiner Eigenschaft als Investor (Vgl. Lerbs et. al., 2010, S. 4 f.).

Im dritten Quadranten wird der Neubaumarkt für Eigenheime dargestellt. Auf der Abszisse ist der Marktpreis für Eigenheime, auf der Ordinate die Neubauaktivität für selbstgenutzten Wohnraum abgetragen. Die Kurve zeigt demzufolge die Abhängigkeit der Neubauaktivitäten von den aktuellen Marktpreisen. Ändern sich die Preise für bestehende Eigenheime, so äußert sich dies in veränderten Bauaktivitäten. Steigen die Preise für Eigenheime, so ist mit zunehmenden Investitionen und einer Ausweitung der Bautätigkeit zu rechnen. Je höher die Preiselastizität des Angebots an Neubauten, desto stärker reagiert die Neubautätigkeit auf Preisänderungen auf dem Markt für Immobilienkapital (Vgl. Lerbs et. al., 2010, S. 5). Da nur kostendeckende Bauvorhaben realisiert werden und Extragewinne auf einem Wettbewerbsmarkt ausgeschlossen sind, entspricht der Kaufpreis der Eigenheime P den Herstel-

¹ Unter Nutzungskosten werden typischerweise User Costs verstanden. Das Modell der User Costs stellt das theoretische Standardmodell für die relative Entwicklung von Miet- und Kaufpreisen auf Wohnimmobilienmärkten dar. Mithilfe des Modells lässt sich ableiten, dass sich Miet- und Kaufpreise langfristig einander angleichen, da in beiden Fällen das Gut „Wohnen“ konsumiert wird. Durch Diskontierung der erwarteten Nettozahlungs- und Nutzenströme werden Miet- und Kaufpreise miteinander verglichen. Die Nachfrage nach Wohnimmobilien fokussiert primär das preisgünstigere Angebot. Hierdurch steigt der Preis (z. B. für Mietwohnungen) so lange, bis er der Alternative (z. B. dem Wohnungskauf) entspricht. Dieser Anpassungsprozess führt zum Gleichgewicht zwischen Markt- und Kaufpreisen. Die Geschwindigkeit dieses Anpassungsprozesses hängt von der Mobilität der Nachfrager, der Intensität der konjunkturellen Veränderung sowie den Wachstumskräften ab (Vgl. Francke, 2020, S. 277 f.).

lungskosten der Eigenheime $f(C)$ – zumindest langfristig. Es ergibt sich:

$$P = f(C) \quad (3)$$

Die Preis-Kosten-Relation wird maßgeblich durch die von den Bauunternehmen vorgegebene Kostenfunktion $f(C)$ bestimmt. Sinken die Herstellungskosten der Bauunternehmer, so ist mit einer Ausweitung der Bautätigkeit zu rechnen, was eine Verschiebung der Kurve nach rechts zur Folge hat (Vgl. DiPasquale und Wheaton 1992, S. 9).

Im vierten Quadranten wird der Kreislauf über die Bestandsanpassungen geschlossen. Auf der Abszisse ist der Wohnraumbestand, auf der Ordinate die Bauaktivität neuer Eigenheime abgetragen. Für die Veränderung des Wohnraumbestandes ergibt sich:

$$\Delta S = C - \delta S \quad (4)$$

wobei ΔS die Nettobestandsveränderung, C das Neubauvolumen und δS das Produkt aus Abschreibungsrate und Wohnraumbestand² darstellt. Im langfristigen Gleichgewicht muss $C - \delta S = 0$ gelten. Die Wohnraumabgänge werden somit vollständig durch die Neubauten kompensiert, sodass die Nettoinvestitionen null betragen.

Mögliche Marktgleichgewichte werden im Modell durch Rechtecke dargestellt. Kommt es durch exogene Einflüsse, welcher Art auch immer, zu einer Verschiebung in einer oder mehreren Kurven in den Quadranten eins bis drei, so hat dies Auswirkungen auf die anderen Quadranten und es entsteht ein kurzfristiges Ungleichgewicht auf sämtlichen Teilmärkten. Langfristig findet sich jedoch eine Tendenz zum Gleichgewicht auf einem anderen Niveau. Ein neues Gleichgewicht ist erst dann wieder erreicht, wenn die Flächen ein entsprechendes Rechteck bilden.

Der Abgleich der Realität mit dem Modell lässt vermuten, dass sich der Immobilienmarkt regelmäßig im Ungleichgewicht befindet. Die Bildung von Gleichgewichten ist durch einen starken zeitlichen Verzug geprägt (Vgl. Schnelle, 2009, S. 8 ff.).

GLIEDERUNG DES IMMOBILIENMARKTES

Im zuvor skizzierten Modell wird der Immobilienmarkt als ein homogener Markt betrachtet. Es wird dabei suggeriert, dass ein abgrenzbarer Markt existiert.

Der Begriff des Immobilienmarktes ist jedoch abstrakt. Aufgrund der spezifischen Merkmale von Immobilien³ ergibt sich der Immobilienmarkt als Summe einer großen Anzahl von Teilmärkten. Das zuvor erläuterte Modell bezieht sich demzufolge auf einen jeden Teilmarkt.

Die Teilmärkte kennzeichnen sich dadurch, dass innerhalb eines jeden Teilmarktes Angebot und Nachfrage auf Preisunterschiede reagieren, Interdependenzen zwischen den Teilmärkten jedoch ausbleiben bzw. nur eingeschränkt an den Markträndern existieren. Jeder Teilmarkt verfügt demzufolge über eine spezifische, individuelle Angebots- und Nachfragestruktur (Vgl. Sailer und Bach, 2018, S. 122 f.). Der Immobilienmarkt kann räumlich, funktional und sachlich gegliedert werden (Vgl. Gondring und Wagner, 2010, S. 124, Sailer und Bach, 2018, S. 122). In der nachfolgenden Abbildung ist die Gliederung des Immobilienmarktes veranschaulicht.

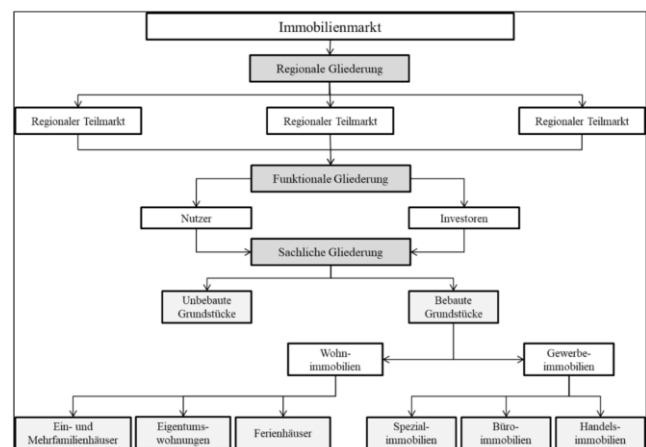


Abbildung 2: Gliederung des Immobilienmarktes (Quelle: Findeisen, 2022, S. 27)

Die räumliche Teilmarktbildung wird durch das räumlich vorgehaltene Immobilienangebot bestimmt. Dieses resultiert aus der Standortgebundenheit der Immobilien. Es ergeben sich lokale, regionale, überregionale sowie nationale und internationale Immobilienmärkte (Vgl. Sailer und Bach, 2018, S. 128 f.).

Eine funktionale Gliederung unterscheidet zwischen Nutzern und Investoren bzw. institutionellen Anlegern. Beide können als Käufer oder Verkäufer auf dem Immobilienteilmarkt auftreten. Die Motive eines Verkaufs sind je nach Funktion unterschiedlich. Privatleute verkaufen ihre eigengenutzte Immobilie z. B. aufgrund eines Umzugs oder um sich bei Familienzuwachs zu

² Entspricht dem Abgang alter Wohnungen.

³ Zu den spezifischen Merkmalen zählen u. a.: Immobilität bzw. Standortgebundenheit, Heterogenität, Höhe des Investitionsvolumens, Höhe der Transaktionskosten, begrenzte Substituierbarkeit, Dauer des Entwicklungsprozesses, Länge des Lebenszyklus, fehlende kurzfristige Liquidierbarkeit (Vgl. Bone-Winkel, 1994, S. 27 ff., Phyrer et al., 1989, S. 13, Rehkugler, 2011, S. 6, Dasso, Shilling und Ring, 1995, S. 8 ff.).

vergrößern. Private und auch institutionelle Anleger können zudem die Möglichkeit einer lukrativeren Anlage sehen und stoßen das Objekt aus diesem Grunde ab. Auch die Erzielung von Spekulationsgewinnen oder die Generierung von Liquidität können Verkaufsgründe darstellen. Auf der Nachfrageseite steht bei Privatleuten der Konsum des Gutes Wohnung an oberster Stelle. Dieses befriedigt ein Grundbedürfnis (Vgl. Gondring, 2013, S. 23). Investoren fragen z. B. Wohnflächen nach, um diese gewinnbringend zu vermieten oder weiter zu veräußern.

Eine sachliche Gliederung des Immobilienmarktes kann in unbebaute und bebaute Grundstücke erfolgen (Vgl. Sailer und Bach, 2018, S. 125). Die sachliche Gliederung richtet sich nach der Nutzungsart. Hier können Wohn- und Gewerbeimmobilien differenziert werden. Wohnimmobilien umfassen dabei insbesondere Mietwohnungen, Eigentumswohnungen, Ein- und Zweifamilienhäuser, Reihen- und Doppelhäuser sowie Ferienimmobilien. Zu den Gewerbeobjekten zählen Büro- und Verwaltungsgebäude, Gebäude und Räume für die Fertigung sowie Handelsimmobilien (z. B. Einzelhandelsbetriebe). Auch hier lässt sich eine weitere Untergliederung vornehmen. Spezialimmobilien stellen eine Unterkategorie der gewerblichen Immobilien dar, die nur für einen bestimmten Zweck genutzt werden können. Hierzu zählen beispielsweise Hotels, Logistikimmobilien, Flughäfen, Krankenhäuser oder Bahnhöfe.

Eine weitere Unterscheidung ist hinsichtlich der vertraglichen Nutzung der Immobilien möglich. So können Objekte grundsätzlich verkauft oder gekauft, ein Erbbaurecht begründet sowie vermietet oder verpachtet werden. Auch wäre ein Immobilienleasing denkbar. Eine Unterteilung des Immobilienmarktes nach vertraglichen Aspekten erscheint daher geboten (Vgl. Sailer und Bach, 2018, S. 127 ff.)

Grundsätzlich ist eine weitere Aufgliederung der Teilmärkte möglich. So wäre eine Differenzierung in einen Käufer- und Verkäufermarkt oder eine Differenzierung nach Vertragsart, z. B. nach Miete oder Eigentum, vorstellbar.

Ein jeder Teilmarkt lässt sich mithilfe des Wohnungsmarktmodells nach DiPasquale/Wheaton erklären. Allerdings reagieren die Teilmärkte unterschiedlich, wenn sich die exogenen Parameter verändern. So reagiert der Immobilienteilmarkt in München aufgrund überdurchschnittlichen hohen Einkommens und

Vermögens ganz anders als beispielsweise der Immobilienteilmarkt in Gelsenkirchen, der von einer überdurchschnittlichen hohen Arbeitslosigkeit und einem unterdurchschnittlichen Einkommen geprägt ist. Insofern können sich die Teilmärkte mehr oder weniger im Gleichgewicht befinden.

BAUPREISENTWICKLUNG UND

LEITZINSERHÖHUNGEN IM MARKTMODELL

Nachdem ein Überblick über die Funktionsweisen sowie den Wirkungen im allgemeinen Modell des Immobilienmarkts nach DiPasquale und Wheaton geschaffen wurde, soll folgend die wirtschaftliche Entwicklung seit 2021 analysiert werden. Im Anschluss erfolgt die komparative Statik im Marktmodell sowie Implikationen, welche sich aus den modellhaften Überlegungen ergeben.

WIRTSCHAFTLICHE LAGE

In Abbildung 3 wird mit der roten Linie der Baupreisindex für Wohngebäude in Deutschland abgebildet. Die blaue Linie zeigt die Entwicklung der Leitzinsen der Europäischen Zentralbank für den europäischen Währungsraum seit dem Jahr 2021. Der Baupreisindex gibt hierbei die Preisentwicklung für individuell geplante Ein- und Mehrfamilienhäuser an (Vgl. Destatis, 2023a). In den ersten Monaten der Covid-19-Pandemie konnte die Bauwirtschaft noch als konjunkturelle Stütze bezeichnet werden. Der Zusammenbruch der weltweiten Lieferketten führte zu gravierenden Materialengpässen und stellte die Baubranche vor erhebliche Herausforderungen, da diese mit drastischen Baustoffpreissteigerungen konfrontiert war (Vgl. Berlemann et. al., 2023, S. 427). So stiegen allein im Jahr 2022 die Preise für Betonstahl um 31,6 % und für Zement um 17,9 %. Beide zählen zu den wichtigsten und meistnachgefragten Baustoffen. Infolgedessen erhöhten sich innerhalb desselben Jahres auch die Leistungen im Bauhauptgewerbe um 16,7 % (Vgl. Hauptverband der Bauindustrie 2023, S. 2). Zwar konnte das Bauhauptgewerbe im vergangenen Jahr nominal betrachtet mit 160,3 Mrd. Euro einen Rekordumsatz verzeichnen. Inflationsbereinigt bedeutet dies allerdings einen Umsatzrückgang von 5,1 % im Vergleich zum Vorjahr. Im Wohnungsbau war der Einbruch mit 4,7 % etwas schwächer (Vgl. Berlemann et. al., 2023, S. 427). Werden aktuelle Zahlen betrachtet, so sanken im Jahr 2023 in den ersten fünf Monaten die Umsätze in der realen Betrachtung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 7,3 % (Vgl. Destatis, 2023b).

Ein weiterer Indikator für die Bauwirtschaft stellt der Auftragseingang dar. Dieser kann mit Hilfe des Volumenindex des Auftragseingangs im Bauhauptgewerbe quantifiziert werden. Der Auftragseingangsindex misst die monatliche Entwicklung der Nachfrage nach Bauleistungen bei Betrieben des Bauhauptgewerbes. Ermittelt werden Wertindizes der nominalen Entwicklung und Volumenindizes zur Darstellung der preisbereinigten Nachfrageentwicklung. Der Index ist aufgrund seiner monatlichen Periodizität, seiner schnellen Verfügbarkeit und seiner fachlichen Untergliederung nach Hoch- und Tiefbau beziehungsweise einzelnen Bausparten (zum Beispiel Wohnungsbau, Straßenbau) ein zentraler und aktueller Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung im Baugewerbe (Vgl. Destatis, 2023c). Bereits seit dem Jahr 2022 lassen sich rückläufige Auftragseingänge identifizieren. Diese Entwicklung hat im Jahr 2023 nochmal an Dynamik zugelegt. Insbesondere im Bereich des Wohnungsbaus hat sich der Auftragsrückgang noch einmal verschärft, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Jahr	Monat	Insgesamt	Hochbau		Tiefbau	
			Wohnungsbau	Ohne Wohnungsbau	Straßenbau	Ohne Straßenbau
2023	Jul	1,5	-11,1	-8,1	14,3	13,5
	Jun	-0,5	-10,9	1,3	-7,0	8,9
	Mai	-7,7	-21,5	-13,8	-15,6	13,6
	April	-12,1	-29,8	-11,4	-11,8	0,2
	März	-20,1	-37,9	-14,7	-10,1	-17,4
	Februar	-16,1	-36,9	-24,0	-6,7	4,3
	Januar	-19,1	-32,7	-16,3	-24,3	-9,1

Tabelle 1: Volumenindex des Auftragseingangs im Bauhauptgewerbe; Veränderung zum Vorjahresmonat
(Quelle: Eigene Erstellung (Destatis, 2023d))

Eine Erhöhung des Auftragseingangs ist auf Basis von Prognosen für das Jahr 2023 nicht zu erwarten.

Zuletzt wird die Anzahl an fertiggestellten Wohneinheiten betrachtet. Die Bundesregierung gab Anfang 2022 das Ziel aus, jährlich 400.000 neue Wohnungen zu bauen. Mit einem Zuwachs des Wohnungsbestandes von rund 283.000⁴ im abgelaufenen Jahr wurde dieses Ziel nicht erreicht (Vgl. Destatis, 2023e). Im Vergleich zum Jahr 2020 fiel in den letzten beiden Jahren die Neubauaktivität um rund 10.000 Wohnungen geringer aus (Vgl. Destatis, 2023f). Die aktuellen Zahlen der Deutschen Bundesbank (2023) zum Wohnimmobilienmarkt zeigen einen deutlichen Abschwung des Volumens der Wohnungsbaukredite privater Haushalte. Auch die

Anzahl der Baugenehmigungen ist in den letzten Monaten deutlich gesunken. Das Ziel wird demzufolge auch für das Jahr 2023 nicht zu erreichen sein, was zu einer weiteren Verschärfung des bereits bestehenden Nachfrageüberhangs führen wird.

Neben den Preisanstiegen im Baugewerbe verzeichnete auch die Gesamtwirtschaft hohe Inflationsraten in den vergangenen zwei Jahren. Für den Jahresdurchschnitt 2022 gibt das Statistische Bundesamt die Inflationsrate mit 6,9 % an – die höchste Jahresteuersatzrate der vergangenen knapp vier Jahrzehnte (Vgl. Destatis, 2023g). Die Europäische Zentralbank hat dies zum Anlass genommen, von der Niedrigzinspolitik abzurücken. In mittlerweile zehn Zinsschritten seit Juli 2022 erhöhte die EZB die Leitzinsen von vormals 0 % auf 4,50 Prozentpunkte am 14. September 2023 (Vgl. European Central Bank, 2023).

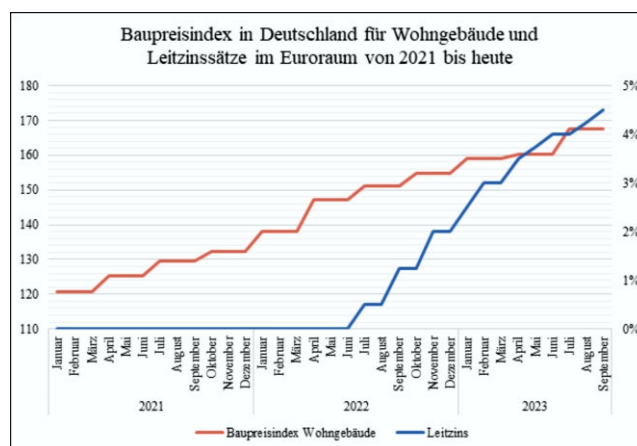


Abbildung 3: Baupreisindex in Deutschland und Leitzinssätze im Euroraum⁵
(Quelle: Eigene Erstellung (European Central Bank, 2023; Destatis, 2023a))

KOMPARATIVE STATIK IM IMMOBILIENMARKTMODELL

Die komparative Statik⁶ im allgemeinen Marktmodell soll in zwei Schritten betrachtet werden. Zuerst wird die Auswirkung der gestiegenen Baukosten auf dem Neubaumarkt dargestellt. Im Anschluss werden die Folgen der Zinsschritte der EZB analysiert. Die Auswirkung der gestiegenen Baupreise – dargestellt durch den Baupreisindex – wird im allgemeinen Immobilienmarktmodell im dritten Quadranten sichtbar. Abbildung 4 zeigt diese Entwicklung grafisch im Modell. Bei der Analyse der Einflüsse wird im Bausektor sowohl von

⁵ Bei den Werten des Baupreisindex für das dritte Quartal 2023 handelt es sich um Prognosewerte, da zum Abgabzeitpunkt des Beitrags noch keine aktuellen Daten veröffentlicht wurden.

⁶ Die Komparative Statik hat den Vergleich mehrerer gesamtwirtschaftlicher Gleichgewichtszustände zum Gegenstand.

⁴ Hierbei wurden rund 295.300 Wohnungen neu errichtet und 12.500 Wohnungen fielen bspw. durch den Abbruch oder die Umwidmung von Wohngebäuden aus dem Bestand.

gestiegenen fixen sowie auch variablen Kosten ausgegangen. Gestiegene Fixkosten werden im Marktmodell durch eine Verschiebung des Achsenabschnitts „nach links“ dargestellt. So halten Projektentwickler eine Art „Grundstock“ an Produktionsfaktoren, bspw. Beschäftigte, Produktions- und Verwaltungsimmobilien, Lagerhallen oder Maschinen, welche auch ohne die eigentliche Bautätigkeit vorhanden sind und Kosten verursachen. Durch gestiegene Energiekosten oder hohe Tarifabschlüsse im Rahmen von Lohnverhandlungen erscheint die Annahme gestiegener Fixkosten plausibel. Die Folgen einer Verschiebung der Kurve durch gestiegene Fixkosten im Modell sind zum einen gestiegene (Kauf-)Preise pro m² sowie eine gesunkene Neubauaktivität.

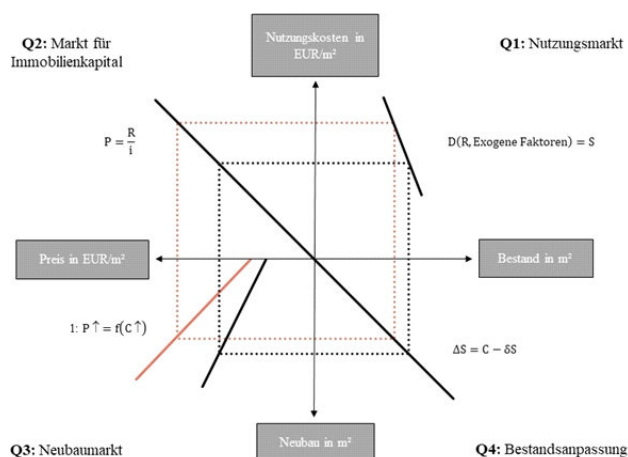


Abbildung 4: Gestiegene Baukosten im Wohnungsmarktmodell
(Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an DiPasquale und Wheaton (1992), S. 8)

Veränderungen der variablen Kosten zeigen sich im Neubaumarkt durch eine angepasste Steigung der Kurve. Werden auch hier die Entwicklungen der Baupreise und deren vorgelagerten Preistreiber miteinbezogen, so ergibt sich eine flachere Kurve im dritten Quadranten. Die variablen Kostensteigerungen resultieren zum einen durch die gestiegenen Energiekosten, erhöhte Lohnkosten, sowie die verhältnismäßig starken Preissteigerungen der Baustoffe. Die Erhöhung der variablen Kosten wirkt als Katalysator auf die gestiegenen Fixkosten. Als Konsequenz ergeben sich im Neubaumarkt des Immobilienmarktmodells höhere Immobilienpreise in EUR/m² und damit eine reduzierte Neubauaktivität. Das rote gepunktete Quadrat beschreibt den neuen, gleichgewichtigen Zustand im Vergleich zum Status Quo (schwarzes gepunktetes Quadrat). Die reduzierte Aktivität im Neubau führt langfristig zur Abnahme des Immobilienbestands und gestiegenen Nutzungskosten für Mieter und Eigentümer.

Im Juli 2022 nahm die EZB erstmals seit 2016 eine Veränderung des Leitzinses vor. In mittlerweile zehn Zinsschritten erhöhte sie den Leitzins von 0 % auf 4,50 % – dem höchsten Stand seit 2008. Die Veränderung des Leitzinses wird im Immobilienmarktmodell im zweiten Quadranten, dem Markt für Immobilienkapital, dargestellt. Abbildung 5 zeigt diese Entwicklung grafisch im Modell. Eine Erhöhung des Leitzinses bewirkt einen steileren Anstieg der Kurve, dargestellt durch die rote Kurve. Eine Erhöhung des Leitzinses kann sich in der Theorie wiederum auf den dritten Quadranten auswirken. Im Vergleich zu risikolosen Anlagen verlangen Banken nun höhere Risikoprämien für (Wohn-)Baufinanzierungen. Bauunternehmen und Projektentwickler stehen so vor der Problematik, ihre Projekte mit weniger bzw. teurerem Fremd- oder Mezzanine-Kapital finanzieren zu müssen (Vgl. Just, 2013, S. 21). Aus Vereinfachungsgründen wird davon ausgegangen, dass dieser Effekt bereits in den gestiegenen variablen und fixen Kosten berücksichtigt wird. Das neue Gleichgewicht im Immobilienmarktmodell wird durch das neue rote gestrichelte Quadrat dargestellt. Im Vergleich zum Status Quo (schwarzes Quadrat) gibt es höhere Nutzungskosten, höhere Immobilienpreise, eine gesunkene Neubauaktivität sowie einen geringeren Bestand in der langen Frist. Als Indikator für eine rückläufige Neubauaktivität eignet sich die Anzahl der Baugenehmigungen und das Volumen der Wohnbaukredite, welche sich zeitverzögert in den Baufertigstellungen bemerkbar machen. Nach aktuellen Erhebungen der Deutschen Bundesbank (2023) sind im letzten Jahr die Wohnungsbaukredite inländischer Banken um gut drei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr gesunken. Wohnungsbaukredite an inländische Unternehmen blieben hingegen auf einem konstanten Niveau. Die Baugenehmigungen in Deutschland schrumpften um ca. 75.000 Wohnungen im Vergleich zum vormals konstanten Niveau.

Ein Rückgang der Immobilienpreise ist ebenfalls seit dem dritten Quartal 2022 zu beobachten. So weist das Statistische Bundesamt (2023h) einen Rückgang des Häuserpreisindex in Deutschland für das vierte Quartal 2022 um 3,4 % im Vergleich zum Vorjahresquartal aus. Im ersten Quartal 2023 sind die Häuserpreise nochmals um 3,1 % zum Vorquartal gesunken. Auch bei der Betrachtung der Angebotspreise für Eigentumswohnungen werden seit Ende des Jahres 2022 Preissenkungen verzeichnet (Vgl. Statista 2023a). Bei den Mietpreisen ist hingegen weiterhin eine Zunahme zu beobachten (Vgl. Statista 2023b).

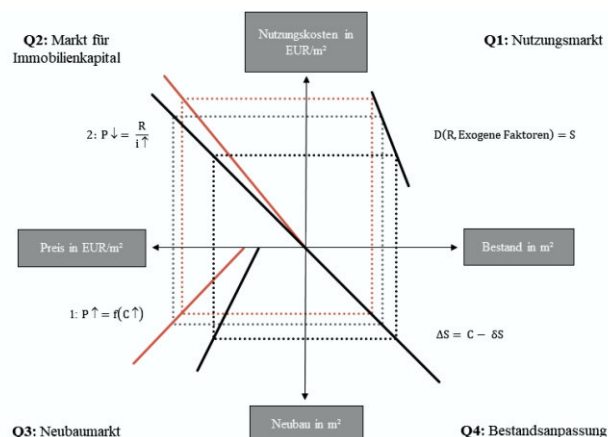


Abbildung 5: Zinserhöhungen im Wohnungsmarktmmodell
(Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an DiPasquale und Wheaton (1992), S. 8)

MASSNAHMEN ZUR HERSTELLUNG DES MARKTGLEICHGEWICHTS AUF BASIS DES WOHNUNGSMARKTMODELLS

Durch die aktuellen Entwicklungen ist das ursprüngliche Gleichgewicht⁷ auf dem Immobilienmarkt bzw. den lokalen Immobilienteilmärkten gestört. Zwar sind seit Ende 2022 bereits Preissenkungen auf Immobilienmärkten zu beobachten, diese scheinen allerdings nicht ausreichend zu sein. Zwei einfache Rechnungen sollen dies verdeutlichen. Angenommen wird eine Immobilienfinanzierung durch eine Kreditaufnahme in Höhe von 500.000 €. ⁸ Diese Preiskategorie scheint besonders in urbanen Gebieten und den Metropolregionen Deutschlands schnell erreicht zu werden. Vor der Anhebung des Leitzinses durch die EZB war diese Finanzierung ceteris paribus persönlicher Verhältnisse zu einem Hypothekenzins von 0,8 % möglich. Hieraus resultierte eine monatliche Belastung durch Zins- und Tilgung von rund 1.800 Euro. Unter heutigen Verhältnissen mit Hypothekenzinssätzen von rund 4 % wäre diese Finanzierung hingegen zu einer monatlichen Belastung von rund 2.700 € möglich. Um die ursprüngliche monatliche Rate beim höheren Zinssatz zu erreichen, müsste sich der Immobilienpreis auf etwa 70 Prozent des ursprünglichen Preisniveaus senken. Auch bei höheren Immobilienfinanzierungen bspw. zu 1 Mio. € zeigt sich diese Tendenz. Der Zinsanstieg in Verbindung mit gleichzeitig immer noch hohen Immobilienpreisen und daraus resultierenden hohen monatlichen Raten scheint für zahlreiche Privathaushalte nicht finanzierbar zu sein und kann eine Erklärung für die

Beobachtung bereits sinkender Immobilienpreise aufgrund eines Nachfragerückgangs darstellen. Es stellt sich daher die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um ein Marktgleichgewicht wieder herzustellen. Denkbar wären:

- Abschaffung ineffizienter und kostenintensiver Bauvorschriften,
- Ausweitung von Fördermöglichkeiten,
- Reduzierung des allgemeinen Zinsniveaus,
- Reduzierung der Transaktionskosten beim Immobilienkauf,
- Erhöhung der staatlichen Bautätigkeit,
- Subventionierung von Bauland.

Für die Errichtung neuer Wohngebäude sowie die Sanierung bestehender Objekte sind in den letzten Jahren zahlreiche Bauvorschriften erlassen und/oder verschärft worden. So gilt seit Mai 2022 eine Photovoltaik-Pflicht für neue Wohngebäude, welche ab Januar 2023 auch auf grundlegende Dachsanierungen für Bestandsobjekte ausgeweitet wurde (§ 1 PVPf-VO). Auch das geplante neue Energiegesetz könnte zu weiteren Kostensteigerungen führen. So ist geplant, dass ab 2024 jede neu eingebaute Heizung zu 65 % mit erneuerbaren Energien betrieben werden soll (Vgl. Bundesregierung, 2023). Bei vielen Modernisierungen dürften, um dieses Ziel auch aus energieeffizienzpunkten sinnvoll umzusetzen, weitere Maßnahmen vonnöten sein. So könnten damit Vorhaben wie beispielsweise das Verlegen einer Fußbodenheizung, der Austausch von Fenstern sowie weitere Schritte zur Verbesserung der Dämmung eines Objekts einhergehen. Die Neubauaktivität würde – aufgrund der zunehmend schlechteren Rentabilität für Investoren sowie einer hohen Zinsbelastung für Privatpersonen – unter weiter steigenden Baukosten in Verbindung mit dem erhöhten Zinsniveau zurückgehen. Um dem entgegenzutreten, bietet sich der Einsatz sowie die Ausweitung (bestehender) staatlicher Förderprogramme an. Hierdurch sollen Immobilienbesitzer, aber auch Immobilienunternehmen Anreize erhalten, die energetische Sanierung stärker voranzutreiben. Auch über den Abbau möglicherweise kostenintensiver, aber wenig effizienzsteigernder Bauvorschriften sollte nachgedacht werden.

Gemäß den aktuellen Zahlen der Immobilienmärkte sind die bereits beginnenden Preisreduzierungen von Immobilien die erwartete Reaktion auf die Erhöhung der Leitzinsen. So gehen höhere Leitzinsen mit höheren Finanzierungskosten für private Haushalte bzw. Bau-

⁷ Ein Marktgleichgewicht liegt vor, wenn Angebot und Nachfrage in etwas ausgeglichen sind.

⁸ Angenommen wird eine Kreditlaufzeit von 25 Jahren.

unternehmen und Projektentwickler aufgrund einer höheren Zinsbelastung einher. Um das Zusammenspiel von gestiegenen Baukosten in Verbindung mit höheren Zinsen greifbarer zu machen, soll folgendes Beispiel dienlich sein. Den Ausgangspunkt bildet der Bau einer Immobilie mit Baukosten (ohne Finanzierungskosten) in Höhe von 1 Mio. Euro im Juni 2021. Umgerechnet auf die heutigen Verhältnisse mit Hilfe des Baupreisindex würden Kosten von knapp 1,3 Mio. Euro anfallen. Im zweiten Schritt werden die Finanzierungskosten kalkuliert. Für die ursprüngliche Kreditaufnahme über 25 Jahre zu einem Zinssatz von 0,8 % im Juni 2021 hätte die Zins- und Gebührenbelastung etwa 100.000 Euro betragen. Das Gesamtvolumen lag somit bei rund 1,1 Mio. Euro. Derzeit kann mit Zinssätzen für Wohnkredite im Bereich von 4 % kalkuliert werden. Für das Beispielprojekt würde dies eine Zins- und Gebührenbelastung von etwa 750.000 Euro und ein Gesamtvolumen von rund 2 Mio. Euro bedeuten. Im Zwei-Jahresvergleich ergibt sich durch das Zusammenspiel gestiegener Bau- sowie erhöhten Finanzierungskosten ein Anstieg der Aufwendungen um 80 %.

Ein Ansatzpunkt könnte daher die Schaffung von günstigeren Finanzierungsbedingungen sein. Möglich wäre dies bspw. durch den Ausbau vorhandener Förderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie die Auflage neuer Förderprogramme sowie die Ausweitung bestehender Kreditmittel. Die Finanzierungskosten könnten sich auf diese Weise für eine breite Bevölkerungsschicht reduzieren. Ebenfalls können Einkommensgrenzen für bestehende Förderprogramme erhöht werden, um einer größeren Anzahl von Menschen den Zugang zu ermöglichen.

Weitere Entspannung könnte eine Zinsreduzierung der EZB bringen, um günstigere Immobilienfinanzierungskredite der Geschäftsbanken zu fördern. Das Hauptziel der Zentralbank ist allerdings die Wahrung der Preisstabilität des europäischen Währungsraums und nicht die Förderung der Neubauaktivität respektive die Schaffung günstiger Bedingungen für Immobilieninvestitionen. So stellt das vorrangige Ziel im aktuellen Zeitraum die Bekämpfung der Inflationsdynamik der vergangenen zwei Jahre dar. Mit Zinssenkungen ist daher bis zum Erreichen des Inflationsziels der EZB bei 2 % nicht zu rechnen, unter der Annahme, dass die bisherigen und möglicherweise folgenden Zinsschritte das Wirtschaftswachstum der Eurozone sowie deren Länder nicht in eine (starke) Rezession abgleiten lassen oder exogene Schocks auftreten.

Auch bei den Transaktionskosten für den Immobilienkauf kann angesetzt werden. So müssen potenzielle Käufer neben den Kosten des Grundbuchamts und des Notars, was mit rd. 2 % des Kaufpreises zu Buche schlägt, auch die Grunderwerbsteuer bezahlen. Diese divergiert in Abhängigkeit des Bundeslands und liegt zwischen 3,5 % (Bayern) und 6,5 % (u. a. Saarland). Hinzu kommt regelmäßig die Maklercourtage, die typischerweise 3 %⁹ des Kaufpreises für Käufer und Verkäufer beträgt. Durch eine Reduzierung der Grunderwerbsteuer oder einen Freibetrag für die erstgenutzte Immobilie ließen sich die Transaktionskosten in erheblichem Maße reduzieren. Auch eine Deckelung der Maklercourtage per Gesetz z. B. auf 1 % des Kaufpreises könnte zu einer Reduzierung der Kaufnebenkosten führen. So könnte z. B. vorhandenes Eigenkapital für die Finanzierung der Immobilie eingesetzt werden und würde nicht durch die Kaufnebenkosten verzehrt. Infolgedessen sinkt der Kapitaldienst, was Immobilien für eine breitere Schicht erschwinglicher macht.

Ein nächster Ansatzpunkt ist die Ausweitung der staatlichen Bauinvestitionen. So sind bei der Gesamtbeurteilung des Bauhauptgewerbes der Bund, die Länder und tiefere Verwaltungsebenen wichtige Auftraggeber. Eine Ausweitung der Investitionen im Wohnungsbau scheint daher ebenfalls naheliegend, um vor allem den sozialen Wohnungsbau gezielt zu stärken. Gleichzeitig können durch die zielgerichtete Bereitstellung von Wohnraum durch die staatliche Seite ungünstige privatwirtschaftliche Erscheinungen wie Mietpreisexplosionen und spekulative Leerstände begrenzt werden.

Zuletzt könnte Bauland subventioniert werden. Bauträger und Privatpersonen, die Bauland von Kommunen kaufen, erhalten dieses z. B. bei Eigennutzung zu einem reduzierten und subventionierten Preis. Hierdurch lassen sich die mitunter erheblich gestiegenen Baulandkosten dämpfen. Auch hier lassen sich zahlreiche Bedingungen wie ein Weiterveräußerungsverbot innerhalb einer definierten Frist festlegen, um Spekulationen vorzubeugen. Gleichwohl würde die Subvention die Investitionskosten reduzieren, was sich wiederum positiv auf die Erschwinglichkeit auswirkt.

FAZIT

Der Immobilienmarkt befindet sich derzeit in einem Spannungsfeld aus steigenden Baupreisen, hoher Infla-

⁹ Die Höhe der Maklercourtage ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig wie z. B. der Objektart oder davon, ob es sich um eine Privatperson oder eine juristische Person handelt. Insofern wird hier die Provision bei Wohnimmobilien unterstellt, bei der gemäß § 656d BGB eine Aufteilung der Provision zu jeweils 50 % auf Käufer und Verkäufer vorgeschrieben ist.

tion und hohen Finanzierungskosten. Das Marktgleichgewicht ist gestört. Die auf dem Immobilienmarkt beobachtbaren Effekte lassen sich allesamt mithilfe des Wohnungsmarktmodells von DiPasquale und Wheaton erklären und dürften daher kaum überraschen. Mithilfe des Modells lassen sich aber auch Maßnahmen ableiten, die dazu geeignet sind, das Marktgleichgewicht wiederherzustellen. Hierzu zählen z. B. die Ausweitung der öffentlichen Förderung, die Lockerung der Bauvorschriften oder die Reduzierung der Transaktionskosten. Ohne solche Maßnahmen wird der Druck auch auf die übrigen Quadranten, z. B. den Mietmarkt, des Modells stark zunehmen. Erste Tendenzen lassen sich bereits erkennen. Es erscheint daher geboten, schnellstmöglich zu handeln.

LITERATURVERZEICHNIS

- Berlemann, M., Eurich, M., Normann, M. G., 2023. Konjunkturschlaglicht: Bausektor vor schwierigen Herausforderungen. *Wirtschaftsdienst* 103 (6), pp. 427–428. DOI: 10.2478/wd-2023-0122.
- Bone-Winkel, St., 1994. Das strategische Management von offenen Immobilienfonds. Unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. *Schriften zur Immobilienökonomie*, Band 1, Köln.
- Bundesregierung, 2023. Klimafreundlich Heizen: Neues Gebäudeenergiegesetz - Klimaschutz braucht Wärmewende. Available at: <<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/neues-gebaeudeenergiegesetz-2184942#:~:text=Klimaschutz%20braucht%20W%C3%A4rmewende%20Klimafreundlich%20Heizen,k%C3%B6nnen%20weiterlaufen%20und%20repariert%20werden>> [Accessed 06. Oktober 2023].
- Dasso, J., Shilling, J. D., Ring, A. A., 1995. *Real Estate*, Englewood Cliffs.
- Deutsche Bundesbank, 2023. Indikatorensystem zum deutschen Wohnimmobilienmarkt, Ausgabe: 2. Juni 2023. Available at: <<https://www.bundesbank.de/resource/blob/615188/4aed9b937be57d6394835d149c562669/mL/indikatorensystem-zum-deutschen-wohnungsmarkt-data.pdf>> [Accessed 06. Oktober 2023].
- DiPasquale, D., Wheaton, W. C. (1992). The Markets for Real Estate Assets and Space: A Conceptual Framework. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, V20,1, pp. 181–197.
- European Central Bank, 2023. Key ECB interest rates. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html> [Accessed 06. Oktober 2023].
- Findeisen, St., 2022. Auktionspreise und fundamentale Immobilienwerte. Die Bedeutung des Mindestgebotes in Auktionen. Dissertation, Steinbeis-Edition, Stuttgart.
- Francke, H.-H., 2020. Irrwege zu bezahlbarem Wohnraum – zwischen Mietpreisfalle und Kaufpreisinflation. In: Francke, H.-H., Rehkugler, H., Wölflle, M., Raffelhüschen, B., (Hrsg.), 2011: *Immobilienmärkte und Immobilienbewertung*, 3. Auflage, München: Franz Vahlen, S. 275–290.
- Gondring, H., 2013. *Immobilienwirtschaft, Handbuch für Studium und Praxis*. 3. Auflage, München.
- Gondring, H., Wagner, T., 2010. *Real Estate Asset Management, Handbuch für Studium und Praxis*. München.
- Hiller, N., Lerbs, O., 2022. Wie stark reagiert der deutsche Wohnungsbau auf steigende Kapitalmarktzinsen? *Wirtschaftsdienst* 102 (9), pp. 716–723. DOI: 10.1007/s10273-022-3272-7
- Just, T., 2023. Aufschwung vorbei – Zinsen belasten Wohnungsbau schwer. *Wirtschaftsdienst* 103 (1), pp. 20–23. DOI: 10.2478/wd-2023-0010.
- Lerbs, O., Oberst, Ch., Jorch, M., 2010. Auswirkungen der Finanz- und Schuldenkrise auf den deutschen Eigenheimsektor. CAWM Discussion Paper No. 33, Institut für Wohnungs- und Siedlungswesen, Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung, Münster.
- Phyrr, St. A., Cooper, J. R., Wofford, L. E., Kapplin, St. D., Lapides, P. D., 1989. *Real Estate Investment. Strategy, Analysis, Decisions*. 2. Auflage, New York.
- Poterba, J. M., 1992. Taxation and Housing: Old Questions, New Answers. *American Economic Review*, No. 82 (2), pp. 237–242.
- Rehkugler, H., 2011. Kapitalanlagen in Immobilien – Das Anlagespektrum. In: Francke, H.-H., Rehkugler, H. (Hrsg.): *Immobilienmärkte und Immobilienbewertung*. 2. Auflage, München, S. 3–20.

Sailer, E., Bach, H., 2018. Grundlagen – Unternehmen und Märkte der Immobilienwirtschaft. In: Murfeld, E. (Hrsg.): Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft. 7. Auflage, Hamburg, S. 1–143.

Schnelle, P., 2009. Asset Pricing bei heterogenen Erwartungen, Analyse der Auswirkungen von heterogenen Erwartungen auf Wertpapierpreise und Wertpapierbewegungen, Dissertation, Freiburg.

Statista, 2023a, Entwicklung der Angebotspreise für Eigentumswohnungen in Deutschland von 2004 bis zum 2. Quartal 2023. Available at: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/554954/umfrage/kaufpreis-fuer-eigentumswohnungen-aller-baujahre-in-deutschland/>> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statista, 2023b, Entwicklung des Wohnungsmietindex für Deutschland von Juni 2020 bis Juni 2023. Available at: <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/609521/umfrage/monatlicher-mietindex-fuer-deutschland/>> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023a, Baupreisindizes: Neubau (konventionelle Bauart) von Wohn- und Nichtwohngebäuden einschließlich Umsatzsteuer. Available at: <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Preise/bpr110.html#241648>> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023b, Auftragseingang im Bauhauptgewerbe im Mai 2023: +3,5 % zum Vormonat – Auftragseingang im Vergleich zum Vorjahresmonat 5,7 % niedriger, Pressemitteilung Nr. 292 vom 25. Juli 2023. Available at: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23_292_441.html> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023c, Auftragseingangsindex im Bauhauptgewerbe. Available at: <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Bauen/Methoden/Erlaeuterungen/auftragseingangsindex-bauen.html>> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023d, Auftragseingang im Bauhauptgewerbe insgesamt, Hochbau, Tiefbau. Available at: <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Baugewerbe/pgw610.html#241754>> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023e, 43,4 Millionen Wohnungen in Deutschland zum Jahresende 2022, Pressemitteilung Nr. 297 vom 28. Juli 2023. Available at: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23_297_31231.html> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023f Wohnungsbestand im Zeitvergleich – Wohnungsbestand in Deutschland. Available at: <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Wohnen/Tabellen/liste-wohnungsbestand.html#115202>> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023g, Inflationsrate im Januar 2023 bei +8,7 % – Verbraucherpreisindex auf neuer Basis 2020: Inflationsrate im Januar 2023 wieder gestiegen, Pressemitteilung Nr. 069 vom 22. Februar 2023. Available at: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/02/PD23_069_611.html> [Accessed 06. Oktober 2023].

Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023h, Preise für Wohnimmobilien im 1. Quartal 2023: – 6,8 % zum Vorjahresquartal – Stärkster Rückgang seit Beginn der Zeitreihe im Jahr 2000. Available at: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23_245_61262.html> [Accessed 06. Oktober 2023].

AUTOREN

Dr. Stephan Findeisen

Leiter der DIAZert, Zertifizierungsstelle der DIA Consulting AG und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Steinbeis School for Real Estate and Management (SREM)

Forschungsgebiet:

Immobilienökonomie / Bankbetriebswirtschaftslehre

E-Mail: findeisen@dia-zert.de

Daniel Buchholz, M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Steinbeis School for Real Estate and Management (SREM)

Forschungsgebiet: Immobilienökonomie

E-Mail: buchholz@steinbeis-cres.de

JEL : M12

Einführung agiler Führung: Eine explorative Untersuchung der Erfahrungswelt der mittleren Führungsebene

Jan Graevenstein

ABSTRACT

This study explores agile leadership, a dynamic approach emphasizing connectivity within teams as a part of the ecosystem design. The integration of flexible practices enables shifts in leadership focus, methods, and work environments. However, the adoption of agile leadership is often resisted because of fear-driven responses during organizational transitions. Emotional factors play a crucial role in effectively managing these changes. Amid this, middle managers emerge as critical players in mitigating uncertainty and minimizing resistance. Despite their significance, empirical investigations in this context remain limited. This research explores the implementation of agile leadership principles, specifically the role of middle managers and their perceptions during change processes, through qualitative expert interviews. The study investigates the challenges, changing roles, and emotional dimensions of successful agile transformations, underscoring the crucial role of middle management in facilitating such transformations.

KEYWORDS

Agile management, change management, management

EINLEITUNG

Bereits Denning (2016) beschreibt agile Führung als ein Vorgehen, bei dem auf die Vernetzung von Individuen und Teams sowie auf das Anlegen und Gestalten von Ökosystemen gesetzt wird. Der Fokus von Führung ändert sich demnach bei der Einführung agiler Ansätze genauso wie die Vorgehensweisen in täglichen Arbeitssituationen der MitarbeiterInnen (vgl. Glück, 2022; Grote & Goyk, 2018).

In Anbetracht der Notwendigkeit von Anpassungen auf Unternehmensebene zur effektiven Reaktion auf dynamische Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld werden die damit verbundenen Change-Management-Projekte signifikant von aufkommendem Zögern oder Widerständen unter den beteiligten Personen be-

gleitet (Bilgri & Singh, 2022). Dieser Aspekt wurde bereits von AutorInnen wie Bovey und Hede (2001) oder Paterson und Cary (2002) hervorgehoben, die beschreiben, dass Personen heterogene und erratische Reaktionsprozesse durchlaufen, wenn sie persönlich mit größeren organisatorischen Veränderungen konfrontiert werden. Die Thematik der Angst, die als eine durch eine bevorstehende Veränderung bewirkte Emotion beschrieben werden kann, wird in diesem Zusammenhang häufig als eigenständige Bedrohung erlebt (vgl. Bittner-Fessler et al., 2023; Helmold, 2023; Möller & Giernalczyk, 2022). Der aus etwaigen Ängsten resultierende Widerstand der Personen kann neben den negativen Auswirkungen auf das Wohlergehen und das allgemeine Befinden der Mitarbeitenden auf das betroffene Unternehmen Auswirkungen haben – teilweise mit schwerwiegenden Folgen (Glück, 2022).

Als Folge dieser Beobachtungen wurde in der Literatur bereits frühzeitig der Schwerpunkt auf die emotionalen Aspekte des Wandels gelegt, die als bedeutendste Faktoren identifiziert wurden (Scharmer (2007, 2009)). Eine besondere Rolle im Umgang mit diesen emotionalen und psychischen Folgen von Change-Projekten kommt Führungskräften der mittleren Hierarchieebene zu, wie Herzig und Jimmieson (2006) betonen. Die Aufgabe dieser Führungskräfte ist es vor allem, im Rahmen ihrer Führungskommunikation die Unsicherheit zu reduzieren, die bei der Einführung neuer Ansätze und Konzepte häufig bei den MitarbeiterInnen aufkommt (Bittner-Fessler et al., 2023).

Diese Ansätze sind nicht neu, wie bereits am Zeitraum der Veröffentlichung entsprechender Literatur zu sehen ist. Auffallend ist allerdings das aktuelle Fehlen empirischer Studien. Aus diesem Grund wird in dem vorliegenden Beitrag die Thematik des agilen Managements im Rahmen des Change-Managements qualitativ empirisch betrachtet. Der Schwerpunkt wird dabei auf der Einführung agiler Führungsprinzipien sowie der Frage liegen, wie die mittlere Führungsebene in derarti-

ge Prozesse eingebunden ist und wie diese Prozesse von betroffenen Führungskräften wahrgenommen werden.

Die mittlere Führungsebene wird als relevante Perspektive ausgewählt, da die Führungskräfte hier einerseits selbst vom Wandel betroffen sind, diesen aber andererseits an die von ihnen geführten Personen weiterkommunizieren müssen (vgl. By et al., 2012). Damit befinden sich Führungskräfte dieser Ebene in einer Doppelrolle – als Kräfte, die den Wandel vorantreiben müssen, und als Subjekte, die von diesem selbst betroffen sind.

Im Rahmen einer explorativen und qualitativen Studie wird zur Untersuchung der Einführung agiler Führung ein auf ExpertInneninterviews basierender Forschungsansatz gewählt, der – wie beispielsweise bereits Sekaran und Bougie (2016) in diesem Zusammenhang betonen – geeignet ist, in der Managementforschung auftretende Forschungsfragen zu beantworten.

THEORETISCHE BETRACHTUNG

Die Einführung agiler Führungsprinzipien in bestehende Prozesse bringt eine Reihe von Herausforderungen mit sich, die unter anderem auf die Führungskommunikation und die Führungskultur des Unternehmens bezogen sind (vgl. Iivari & Iivari, 2011, von Ameln & Claußen, 2023). Neuere und damit moderne Führungskonzepte umfassen neben traditionellen Kompetenzen wie denen der Aufrechterhaltung einer Ordnung oder der Zuweisung von Aufgaben an MitarbeiterInnen Softskills wie Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, neue Perspektiven einzunehmen (vgl. Baethge et al., 1995; De Vries et al., 2010).

Grundsätzlich kann in diesem Zusammenhang auch auf die Literatur im Bereich der Exzellenzforschung oder auf Erkenntnisse aus dem Bereich der Leadership-Maturity verwiesen werden. Entsprechende Führungsqualitäten und die Untersuchung der Reife von Führungskräften sind Gegenstand umfangreicher Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des Change-Managements (vgl. Harung et al., 2009; Spiegler et al., 2021; Ward, 2003). ForscherInnen und WissenschaftlerInnen haben, inspiriert von Vordenkern wie Jim Collins, versucht, die Faktoren zu verstehen, die exzellente Führungskräfte von ihren KollegInnen unterscheiden (vgl. Anthony & Antony, 2021). Collins (2001) sowie Collins und Porras (2004) gehen in ihren ursprünglichen Werken davon aus, dass die effektivsten Führungskräfte

persönliche Bescheidenheit mit professionellem Willen verbinden. Im Rahmen eines Stufenmodells konzentrieren sich beispielsweise Führungskräfte der höchsten Stufe eher auf den Erfolg ihrer Organisation als auf persönliche Anerkennung und fördern so eine Kultur des langfristigen Erfolgs. Verschiedene Reifegradmodelle für Führungskräfte, wie das Hersey-Blanchard-Situational-Leadership-Model (Bhasin, 2019; Manyuchi & Sukdeo, 2021) und der Adizes-Corporate-Lifecycle (Narimanova, 2021; Verma & Kumar, 2021), geben Aufschluss darüber, wie sich der Führungsstil mit dem Reifegrad einer Organisation entwickelt. Das Verständnis dieser Modelle hilft Führungskräften, ihre Ansätze an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Teams und Organisationen anzupassen.

In der Exzellenzforschung auf dem Gebiet der Führung und Führungsreife wird deutlich, dass sich die Forschung im Bereich des Change-Managements ständig weiterentwickelt. Gleichzeitig wird verdeutlicht, dass Führungskräfte unabhängig von einem speziell fokussierten Konzept wie agilem Management immer eine gewisse Fortschrittsfähigkeit sowie Anpassungs-, Entwicklungs- und Lernfähigkeit neben den Führungsqualitäten wie Durchsetzungsfähigkeit oder Kompetenz aufweisen sollten, um in ihrer Rolle zu bestehen.

Bezogen auf die Einführung neuer Führungstechniken und die dabei entstehenden Herausforderungen ist vor allem das Potenzial entsprechender Führung zu betonen. So kann diese das Wohlbefinden, den Stress und die Ängste der MitarbeiterInnen beeinflussen (vgl. Grunwald, 2021; Larson & Rowland, 1973; Smith & Haythorn, 1972; Palupski, 2022). Durch eine negative, ineffiziente oder sogar feindselige Führung kann die Motivation der MitarbeiterInnen verringert werden, während die Gefahr eines Burn-outs oder der Fluktuation erhöht wird (vgl. Holzrichter & Santer, 2023; Pye et al., 2017; Weimann et al., 2021). Daher haben positive Führungsstile, in deren Rahmen die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen als wesentlicher Faktor berücksichtigt werden, tendenziell positive Auswirkungen auf deren Stressniveau, wie Studien zeigen (Buller, 2023; Chauhan et al., 2019; Kloutsiniotis et al., 2022).

Auch für das Management von Change-Prozessen wird (transformationale) Führung als wertvoller Beitrag beschrieben. Hintz und Graevenstein (2020) beispielsweise argumentieren, dass der Erfolg von Change-Prozessen sogar explizit als einer der Erfolgsindikatoren transformationaler Führungskräfte und -ansätze ge-

wertet werden kann. Transformationale Führung, so die Autoren weiter, „verändert (trans-formiert) das Verhalten von Mitarbeitern und Kollegen mit der Absicht, das Ziel- und Anspruchsniveau zu heben. Sie erfordert ein anderes Führungsverhalten. Diese werteorientierte Führung stellt die Sinnorientierung, das ‚Warum‘ des Handelns, in den Mittelpunkt des Denkens“ (Hintz & Graevenstein, 2020, S. 217). Durch das Herstellen einer solchen emotionalen Verbindung zwischen den geführten Personen und der Führungskraft kann transformationale Führung hilfreich sein, um auch in herausfordernden Situationen wie Change-Prozessen eine unterstützende Rolle für die MitarbeiterInnen einzunehmen (vgl. Kaur Bagga et al., 2023; Velasco & Sansone, 2019).

AutorInnen wie Lauer (2020), van Niekerk und Jansen van Rensburg (2022) sowie Whysall et al. (2019) betonen dabei insbesondere die Rolle des mittleren Managements, das auch in der vorliegenden Arbeit im Fokus steht. Dessen VertreterInnen fungieren gleichsam als VermittlerInnen zwischen der entscheidenden und der ausführenden Ebene, womit ihnen insbesondere im Bereich der Kommunikation eine wesentliche Funktion zukommt: Führungskräfte der mittleren Ebene haben einerseits die Aufgabe, den Mitarbeitenden die Notwendigkeit eines Change-Projektes zu „vermitteln“ und sollen gleichzeitig dessen praktischen Nutzen aufzeigen, um den Wandel in sinnvoller Weise zu beeinflussen und die Strategie durch praktisches Know-how zu verbessern (Hermkens, 2021; Lauer, 2020; van Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022; Whysall et al., 2019).

Unabhängig von möglichen anderen Modellen der Führung im Bereich des Change-Managements liegt der Fokus in der vorliegenden Arbeit exemplarisch auf dem Agile Management, vor allem, um die Rolle des mittleren Managements genauer zu untersuchen, wie im Verlauf ausgeführt wird. Es erscheint in Bezug auf die Herausforderungen für Unternehmen im Kontext von Change-Management besonders für eine Untersuchung seiner Wirkung geeignet.

FORSCHUNGSANSATZ

Führungskräfte der mittleren Ebene kommt – wie beispielsweise Elsan Mansaray (2019), Hassard und Morris (2022), Mergel et al. (2021), Reynders et al. (2022) oder Yahaya (2020) zeigen – eine besondere Rolle bei der Gestaltung agiler Führung sowie im Change-Management zu. Daher ist der Schwerpunkt dieser explorativ-

qualitativen Untersuchung auf ebenjene Führungskräfte der mittleren Führungsebene in kleineren und mittleren Unternehmen gerichtet. Die im Rahmen dieser Untersuchung ausgewählten Personen werden in **Tabelle 1** vorgestellt. Die insgesamt elf InterviewpartnerInnen waren zum Zeitpunkt der Befragung im Mittel 40,6 Jahre alt und verfügten durchschnittlich über eine Führungserfahrung von 8,9 Jahren.

InterviewpartnerIn	Soziodemografie	Interviewkürzel
1	35 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit zwei Jahren, Teamleiter und Projektmanager	11m
2	33 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit drei Jahren, Teamleiter	12m
3	43 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit zehn Jahren, Produktmanager	13m
4	44 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit 14 Jahren, Geschäftsführer	14m
5	40 Jahre alt, männlich Führungskraft seit sechs Jahren, Teamleiter	15m
6	29 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit zwei Jahren, technische Leitung	16m
7	39 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit zwei Jahren, Teamleiter	17m
8	33 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit fünf Jahren, Teamleiter	18m
9	43 Jahre alt, weiblich, Führungskraft seit zwei Jahren, Business-Team-Managerin	19w
10	56 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit 18 Jahren, Abteilungsleiter	110m
11	52 Jahre alt, männlich, Führungskraft seit 26 Jahren, Abteilungsleiter	111m

Tabelle 1: Sampling (Quelle: eigene Darstellung)

Neben formalen Auswahlaspekten für die Stichprobe (Position, Unternehmensgröße, Unternehmensbranche) wurde darauf geachtet, dass es sich ausschließlich um Personen handelt, die selbst Erfahrung mit der Einführung agiler Ansätze in ihrer Führungstätigkeit gesammelt haben. Damit soll der Forderung von Bortz und Döring (2006) Folge geleistet werden, nach der eine empirische Untersuchung stets so aufzubauen ist, dass eine möglichst gute Passung zwischen dem Wissen und dem Erfahrungsschatz der Stichprobe, der Forschungsfrage und dem gewählten Untersuchungsinstrument erreicht wird. Da die Einführung agiler Managementansätze im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht, sollen Personen befragt werden, die bereits aktiv im Rahmen ihrer Führungstätigkeit Erfahrung vorweisen können. Im Rahmen der Untersuchung wird auf das Ausmaß und die Art der gesammelten Erfahrungen explizit eingegangen.

Die Befragung wurde anhand eines Interviewfragebogens durchgeführt, der auf Basis vorhandener Literatur erstellt wurde und vor allem darauf ausgerichtet war, die InterviewpartnerInnen frei über ihre Erfahrungen und ihre Wahrnehmung bei der Einführung agiler Führungsprinzipien sprechen zu lassen. Der Interview-

leitfaden begann mit einem einleitenden Themenblock, in dem die Gründe für die Einführung agiler Führungsmethoden behandelt wurden. Im Einzelnen wird untersucht, inwiefern agile Führung als Disruption verstanden wird, wie sich das Rollenverständnis der Führungspersonen entwickelt hat und wie der Entscheidungsprozess für die Einführung agiler Führungsprinzipien erfolgte. Daran anknüpfend wurden die Herausforderungen analysiert, die in der Einführungsphase im jeweiligen Unternehmen als bedeutsam wahrgenommen wurden.

Die Qualität der Auswertung soll durch die Bezugnahme auf die Vorgaben von Mayring (2010) hinsichtlich der qualitativen Inhaltsanalyse sichergestellt werden. Dieses erprobte Verfahren ermöglicht eine weitgehend standardisierte und somit reliable Auswertung der gewonnenen Daten.

ERGEBNISSE

Die Führung innerhalb agiler Arbeitsstrukturen gestaltet sich teilweise schwierig und stellt eine „undankbare Rolle“ (I1m, 2020, Z. 9) dar, weil die betroffenen AkteurInnen zwischen Kundschaft und Entwicklung stehen bzw. generell als Bindeglied gesehen werden. Damit sehen sie sich gezwungen, beiden Seiten gerecht zu werden, während sie zugleich die gemeinsame Entscheidungsfindung im Team berücksichtigen müssen (I1m, 2020, Z. 9). Führungskräfte sind dadurch eher als TeamleiterInnen zu betrachten und haben innerhalb des Konzepts der agilen Führung die Aufgabe, das Team zu lenken, nicht jedoch zwingend auch zu leiten (I2m, 2020, Z. 13). Das Ziel ist weniger, selbst Verantwortung zu übernehmen, sondern es geht darum, diese abzugeben und zu delegieren, dann jedoch teilweise auch lenken zu können (I3m, 2020, Z. 11).

Daraus entsteht für die TeamleiterInnen die Notwendigkeit, strukturiert vorzugehen und dabei zu unterstützen, dass sich eine Problemlösung im Team herauskristallisiert (I5m, 2020, Z. 9). Die TeamleiterInnen sind also entsprechend dafür verantwortlich, Hemmnisse zu beseitigen und Freiräume zu schaffen (I6m, 2020, Z. 15; I7m, 2020, Z. 15; I8m, 2020, Z. 7; I10m, 2020, Z. 11): „Idealerweise ist es eher eine dienende Rolle“ (I7m, 2020, Z. 17), bei der die oder der Einzelne sich „eher als Coach [und nicht] als Führungskraft“ (I9w, 2020, Z. 13) sieht. Dieser Ansatz gründet zum einen darauf, dass die Fachkompetenz, die aus der Teamzusammensetzung heraus entsteht, die geeignete Basis bildet, um Entschei-

dungen treffen zu können (I8m, 2020, Z. 7), und zum anderen auf dem Gedanken, dass die Teamleitung die Bedürfnisse kennt, zwischen denen es zu vermitteln gilt (I10m, 2020, Z. 11).

Grundsätzlich muss auf allen beteiligten Seiten das Vorwissen vorhanden sein, dass die Änderungen, die von einem Wechsel zu agilen Arbeitsstrukturen begleitet werden, einen klassischen Change-Prozess darstellen, dem Widerstände involvierter AkteurInnen inhärent sind, denn „jeder hat so ein bisschen eine Vorstellung, wie es laufen soll“ (I1m, 2020, Z. 29). Dies führt dazu, dass einige betroffene Personen sagen, „ja, voll cool, können wir uns drauf einlassen“ (I1m, 2020, Z. 29), während andere versuchen, einen eigenen Weg zu gehen und die neuen Strukturen nur schwer akzeptieren können, weil dieser Wandel stets mit einem Um- bzw. Neudenken verbunden ist (I1m, 2020, Z. 29; I2m, 2020, Z. 33; I5m, 2020, Z. 57; I6m, 2020, Z. 27; I7m, 2020, Z. 43; I8m, 2020, Z. 29; I11m, 2020, Z. 83). Häufig wird auch erwähnt, dass der zur Anwendung kommende Prozessschritt nicht dem entspricht, was im Lehrbuch zu agilen Methoden zu lesen ist: „An vielen Stellen muss der Prozess ein Stück weit angepasst werden, um produktiv zu sein, um Planungssicherheit zu haben, auch für einen gewissen Zeitraum.“ (I1m, 2020, Z. 31)

Eine Möglichkeit, diesen Widerständen zu begegnen, besteht darin, Vertrauen aufzubauen und Ressourcen zu mobilisieren, „damit wir agil leben können“ (I2m, 2020, Z. 23), was u. a. voraussetzt, dass eine Umgebung geschaffen wird, die für agile Arbeitsstrukturen geeignet ist und allen AkteurInnen Raum gibt. Es ist dementsprechend zu beachten, dass etwaige Vorurteile bereits zu Beginn der Agilitätseinführung ausgeräumt werden, beispielsweise hinsichtlich der Annahme, dass es in agilen Arbeitsorganisationen weder einen Plan noch ein Ziel gibt und „jeder machen darf, was er will“ (I2m, 2020, Z. 25). Stattdessen muss aufgezeigt werden, in welchem Maße und in welcher Form sich Freiheiten zwar vergrößern, Unsicherheitsbereiche jedoch im gleichen Zuge verringern (I2m, 2020, Z. 25; I4m, 2020, Z. 25; I5m, 2020, Z. 67; I7m, 2020, Z. 45; I8m, 2020, Z. 29; I10m, 2020, Z. 29).

VERÄNDERUNG DER EIGENEN FÜHRUNGSROLLE

Die Veränderungen, die sich in Bezug auf die Führungsrolle ergeben haben, sind unterschiedlicher Natur und oft auch von der Situation abhängig, in der sich die Person befindet. Während die Führungskraft manchmal „einfach nur noch Teammitglied“ (I1m, 2020, Z. 47)

ist, obliegt ihr nach wie vor die Rolle einer Entscheiderin bzw. eines Entscheiders, wenn es um Konfliktsituationen geht, die im Team nicht gelöst werden können (I1m, 2020, Z. 47; I8m, 2020, Z. 25). Zwar lassen sich viele Probleme über das Team selbst regulieren, da hier auch ein hohes Maß an Verantwortungsübertragung besteht, doch wenn diese Selbstregulation nicht länger funktioniert, muss die Teamleitung eingreifen (I8m, 2020, Z. 25). Dabei muss die Führungskraft stets beachten, dass ein Zurücknehmen ihrerseits aufseiten der MitarbeiterInnen nicht als ein Im-Stich-Lassen interpretiert wird, sondern als Freiraum, der ihnen zur Verfügung gestellt wird (I9w, 2020, Z. 47; I10m, 2020, Z. 39).

Im Fokus steht der Gedanke: „Wir müssen nicht für den Prozess arbeiten, sondern der Prozess muss uns dienen.“ (I2m, 2020, Z. 37) Dementsprechend besteht das übergeordnete Ziel darin, das Projekt flexibel und effizient zu bearbeiten und abzuschließen: „Und das ist das, was ich bei diesem Agilen ja einfach auch sehe, dass man einfach hinget und sagt, man nimmt mehr Perspektiven ein und daraus versucht man ein Gesamtbild für die Entscheidung zu machen.“ (I3m, 2020, Z. 25) Eine Veränderung der eigenen Führungsrolle ergibt sich hier dahingehend, dass Input gegeben wird, damit die MitarbeiterInnen nicht im „Blindflug“ (I4m, 2020, Z. 7) arbeiten, während gleichzeitig die Arbeitslast nicht einfach auf alle verteilt wird, sondern die Aufgaben vor allem denjenigen übertragen werden, die die fachliche Kompetenz mitbringen, um diese bestmöglich zu lösen – und zwar unabhängig von der jeweiligen Position im Unternehmen (I4m, 2020, Z. 7; I11m, 2020, Z. 37).

In der Konsequenz bedeutet dies für die Führungskräfte, dass sie auch Macht abgeben müssen. Sie werden in ihrer Rolle zwar nicht abgeschafft, doch ändert sich ihre Funktion für das Team maßgeblich (I5m, 2020, Z. 19). Dies bedeutet für die Führungskräfterolle jedoch nicht, dass weniger Arbeit geleistet werden müsste. Vielmehr verteilt sich die Arbeit anders und die Begleitung der MitarbeiterInnen wird als deutlich intensiver empfunden (I7m, 2020, Z. 19).

MACHTBEDÜRFNIS

Insbesondere – jedoch nicht ausschließlich – für die Führungskräfte bedeutet die Einführung agiler Organisationsstrukturen eine deutliche Veränderung ihrer Position. Als wesentlichen Aspekt haben die befragten Personen hier die Verschiebung des Machtgefälles und den Umgang mit dem eigenen Machtbedürfnis, aber auch dem Autonomiebedürfnis der MitarbeiterInnen

hervorgehoben. Die Führungskräfte sind daran gewöhnt, dass ein Teil der Entscheidung gemeinsam diskutiert, die endgültige Entscheidung jedoch von ihnen getroffen wird – ein Vorgehen, das sich in der agilen Organisation deutlich verändert.

Die Führungskraft übernimmt zunehmend die Rolle der Moderation: Sie hat sich präsent zu zeigen, ist jedoch nicht länger dafür verantwortlich, Entscheidungen zu treffen oder jene von anderen freizugeben (I1m, 2020, Z. 81). Nicht immer fällt diese Aufgabe leicht, denn hier ist ein Vermittlungsschritt vorzunehmen, der den eigenen, den Fremd- und den Projektinteressen entsprechen muss (I5m, 2020, Z. 39; I11m, 2020, Z. 55). Daraus resultieren Selbstbeschreibungen wie jene als „Raubtierdompteur oder [...] Tellerdreher“ (I2m, 2020, Z. 43), da das Ziel der Führungskräfte und auch ihre neue Aufgabe trotzdem darin bestehen, dafür Sorge zu tragen, dass alles reibungslos läuft (I2m, 2020, Z. 43; I5m, 2020, Z. 35). „Aber der persönliche Beitrag ist oftmals nach oben hin nicht messbar, aber im Team, glaube ich, sehr wichtig und mittlerweile auch akzeptiert.“ (I2m, 2020, Z. 43) Dies funktioniert jedoch nur dann, wenn auch das entsprechende Vertrauen vorhanden ist, und zwar aufseiten aller beteiligten Personen (I6m, 2020, Z. 17).

Dies kollidiert jedoch maßgeblich mit der Persönlichkeitsstruktur der betroffenen Führungskräfte, denn „meist sind es ja doch eher Menschen, die ja auch etwas mehr extrovertiert sind und etwas mehr versuchen, da auch auf einzelne Personen einzugehen. Von dem her ist das natürlich schon ein Punkt, Einfluss aufzugeben, Entscheidungsgewalt aufzugeben. Das ist etwas, was mir persönlich jetzt nicht 100 Prozent leichtfällt.“ (I1m, 2020, Z. 83) Hier gilt es, zu erkennen und zu akzeptieren, dass es sich beim Arbeiten innerhalb agiler Strukturen um „eine andere Denkweise und Arbeitsphilosophie“ (I4m, 2020, Z. 35) handelt.

Häufig wird die Verantwortung für einen Arbeitsschritt von der- oder demjenigen übernommen, die oder der sie übernehmen möchte, wodurch die Verantwortung für Aufgaben per se deutlich mehr auf Seiten des Teams anstelle von einzelnen Führungspersonen liegt und dort getragen wird, (I7m, 2020, Z. 73; I8m, 2020, Z. 65). Eine Konsequenz daraus ist im Unterschied der Gehaltsentwicklungen zu sehen, denn oft erhält nicht länger die- oder derjenige das höchste Gehalt, die oder der die meiste Verantwortung trägt, sondern die Bezahlung wird individueller und gemessen an der jeweili-

gen Leistung ausgerichtet. Auch daran müssen sich Führungskräfte zunächst gewöhnen (I9w, 2020, Z. 27). Dies impliziert auch, dass Führung innerhalb von Entscheidungsprozessen und Kommunikationsdynamiken durch andere Faktoren bestimmt wird, beispielsweise nach dem Alter, der Erfahrung mit etwaigen Projektschritten, der Reputation etc. – dies jedoch unabhängig von einer Führungsrolle (I10m, 2020, Z. 67).

AKZEPTANZFÖRDERNDE PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN

Persönlichkeitseigenschaften, die eine Führungspersönlichkeit aufweisen muss, um Akzeptanz aufseiten der MitarbeiterInnen generieren zu können, werden u. a. im Bereich der Verantwortungsübernahme gesehen. Individuen, die dazu tendieren, die Verantwortung für Prozesse und Arbeitsschritte zu übernehmen, werden von den MitarbeiterInnen automatisch als jene Teammitglieder wahrgenommen, deren Wort ein wenig schwerer wiegt als das der anderen (I1m, 2020, Z. 85). Das Erteilen von Vorgaben fällt innerhalb der agilen Arbeitsstrukturen zu großen Teilen weg, stattdessen wird jedoch ein kundenorientierter Weg aufgezeigt, der es den Mitarbeitenden ermöglicht, Entscheidungen zu treffen (I2m, 2020, Z. 39). Diese Richtungsvorgaben sollten transparent formuliert sein. Die Führungskraft sollte Kommunikationstechniken derart anwenden, dass sie auf Teammitglieder sowohl fördernd als auch motivierend wirken, sodass eine Atmosphäre entsteht, in der MitarbeiterInnen Autonomie im Hinblick auf Arbeitsprozesse entwickeln (I3m, 2020, Z. 41; I4m, 2020, Z. 15; I7m, 2020, Z. 37; I10m, 2020, Z. 41). Dies erfordert auch ein Bewusstsein der eigenen Rolle und ein entsprechendes Agieren (I6m, 2020, Z. 67).

Eine weitere wesentliche Eigenschaft besteht in der Flexibilität der Führungskräfte, da jeder Richtungswechsel wiederum Akzeptanz von Seiten der MitarbeiterInnen erfordert (I4m, 2020, Z. 19), bspw. auch dann, wenn es sich um Anpassungen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen handelt (I5m, 2020, Z. 81). Sofern sie sich darauf einlassen, bedeutet dies für Führungskräfte auch eine Weiterentwicklung hinsichtlich ihrer sozialen und fachlichen Kompetenzen (I9w, 2020, Z. 69), um erkennen zu können, wann in agile Prozesse einzugreifen ist und wann nicht (I11m, 2020, Z. 27).

KRITISCHE BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE

Im Rahmen dieser explorativen Studie galt es, herauszufinden, wie Führungskräfte der mittleren Hierarchie-

ebene die Einführung agiler Führung wahrnehmen und mit welchen Herausforderungen sie sich konfrontiert sehen. Dabei wurde eine Reihe von Themenschwerpunkten identifiziert, die in der Forschung bisher wenig Beachtung fanden.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Führungskräfte dahingehend Veränderungen ausgesetzt sehen, sich innerhalb agiler Arbeitsorganisationen nicht ausschließlich in einer führenden bzw. fordernden Position zu sehen. Sie sind vielmehr eine personifizierte Schnittstelle zwischen beispielsweise involvierten Parteien: dem oberen Management/der Geschäftsführung, den MitarbeiterInnen und der Kundschaft. Diese Position wird von den ExpertInnen häufig als undankbar angesehen, da sie in der Pflicht stehen, zwischen den verschiedenen Parteien zu vermitteln, dabei jedoch eine moderierende Rolle einnehmen müssen, der inhärent ist, Rahmenbedingungen für das Handeln und Denken der projektinvolvierten Personen festzulegen, hierbei jedoch nicht bestimmend bzw. entscheidend eingegriffen wird. Da die Entscheidungen innerhalb der Teams getroffen werden, muss die Führungskraft der mittleren Hierarchieebene oftmals als ModeratorIn gesehen werden, die oder der nur dann steuernd eingreift, wenn es sich um Problemsituationen handelt, die innerhalb des Teams nicht gelöst werden können. Gleichzeitig nimmt die Führungskraft jedoch eine mehr motivierend-beschwichtigende Funktion wahr, deren Aufgabe darin besteht, alle beteiligten Personen zur Teamzielerreichung zu leiten.

Diese gewonnenen Einsichten sind nicht neu. Möller und Giernalczyk (2022) gehen in ihrer populärwissenschaftlichen Publikation durchaus auf ähnliche Herausforderungen im Rahmen von agilem Management ein. Demnach sind „Widerstände [...] Ausdruck von Bedenken, Befürchtungen oder Ängsten, die im emotionalen Bereich liegen“ (vgl. Möller & Giernalczyk, 2022, S. 57). Dennoch, so die Autorin und der Autor, stehen diesen Nachteilen entsprechende Vorteile gegenüber, die durch die Akzeptanz einer neuen Rollenanforderung der Führung erreicht werden können (vgl. Gloger & Rösner, 2022; Tuzek et al., 2022).

Aus epistemologischer Sicht muss diese Kritik und Schwäche der vorliegenden Untersuchung allerdings ernst genommen werden. In erster Linie kann der agilen Führungsmethode vorgeworfen werden, den inhärenten Widerstand von Organisationshierarchien überwinden zu wollen (Bogdanova et al., 2020; Denning,

2023; Kober, 2021). In vielen Fällen wird von den Führungskräften erwartet, dass sie Hierarchien abbauen, von denen sie selbst profitieren, was zu einer paradoxen Situation führt. Die mangelnde Bereitschaft, auf hierarchische Macht und Privilegien zu verzichten, kann die wirksame Umsetzung agiler Grundsätze untergraben und macht deutlich, dass ein differenzierterer Ansatz erforderlich ist.

Darüber hinaus wird die von Anthony Giddens vorgeschlagene Strukturierungstheorie nicht unmittelbar in agile Managementpraktiken integriert (vgl. Hond, 2019). In dieser Theorie wird die rekursive Aufrechterhaltung von Ordnung und Verhalten in Organisationen unterstrichen. Damit agile Methoden wirklich effektiv sind, müssen strukturelle Muster und Normen transformiert werden, bevor Verhaltensänderungen einsetzen können (vgl. den Hond et al., 2012; Turner et al., 2019). Die Vernachlässigung dieses Aspekts könnte das Potenzial des agilen Prozesses beeinträchtigen, wesentliche organisatorische Veränderungen herbeizuführen.

Als ein weiteres mögliches Versäumnis kann die Vernachlässigung der selbstreferentiellen Systemtheorie in diesem Kontext angesehen werden. In dieser Theorie wird ausgeführt, dass Veränderungen durch interne Kommunikation, Entscheidungsfindung und Aktionen Bedeutung erlangen müssen (vgl. Allefeld, 1999; Luhmann, 2019). Diese Bedeutung wird jedoch selektiv durch die internen Realitäten der Organisation bestimmt (vgl. Luhmann, 2022). Das würde bedeuten, dass agile Methoden nur dann greifen können, wenn ein echtes internes Gefühl für die Dringlichkeit vorhanden ist, das bei vielen Veränderungsinitiativen fehlt. Die Nichtanerkennung dieser Realität kann ein Zeichen für die Grenzen des agilen Managements bei der Förderung eines sinnvollen organisatorischen Wandels darstellen.

Auch wenn es nicht Ziel war, in der vorliegenden Arbeit diese epistemologischen Fragestellungen und Herausforderungen zu lösen, bieten diese Kritikpunkte Ansatzpunkte für weitere Forschung.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Bei aller Kritik zeigen die Ergebnisse dieser Studie dennoch, dass ein Führungsstil, in dem der konstante Wandel nicht nur als Herausforderung angesehen, sondern als wertvoller Teil unternehmerischen Alltags in den Mittelpunkt gestellt wird, ein praktikabler Ansatz im

Umgang mit Change-Management-Praktiken aus der Perspektive des mittleren Managements sein kann. Dies betonen auch Hintz und Graevenstein (2020, S. 261) in ihrer Definition agiler Führung: „Statt langfristiger Planungen steht bei agiler Führung die Anwendung spezieller Methoden und Grundhaltungen (Werte) im Vordergrund, um sich dem Ziel oder der Lösung eines komplexen Problems schrittweise anzunähern, offen zu sein für Veränderungen, für neue oder auch überraschende Lösungswege.“

Im Bereich der real-explikativen Theorien der Anwendbarkeit und der praktischen Ableitungen wird durch die Implikationen der oben genannten Ergebnisse die Notwendigkeit praktischer Modelle deutlich, die spezifische Richtlinien für das mittlere Management in agilen Umgebungen bieten. In ihrer vielschichtigen VermittlerInnenrolle sollten mittlere Führungskräfte mit Strategien ausgestattet werden, durch die der nahtlose Übergang von traditioneller hierarchischer Führung zu agiler Moderation erleichtert wird. Dies kann die Entwicklung spezieller Trainingsprogramme umfassen, die auf die besonderen Anforderungen von mittleren Führungskräften in agilen Organisationen zugeschnitten sind. Diese Programme könnten auf die Verbesserung der Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten sowie auf die Förderung der emotionalen Intelligenz ausgerichtet sein, um die mit dem Wandel häufig einhergehenden emotionalen Probleme effektiv zu bewältigen. Darüber hinaus soll die Bedeutung der Schaffung einer Organisationskultur betont werden, in der die Beiträge der mittleren Führungskräfte in ihren neuen Rollen wertgeschätzt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Allefeld, C. (1999): Erkenntnistheoretische Konsequenzen der Systemtheorie: Die Theorie selbstreferentieller Systeme und der Konstruktivismus, Freie Universität Berlin, Berlin.

Anthony, S. G. / Antony, J. (2021): A leadership maturity model for implementing Six Sigma in academic institutions – using case studies to build theory, in: International Journal of Lean Six Sigma, 12(3), pp. 675–692, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2020-0011>.

Baethge, M. / Denking, J. / Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

- Bhasin, H. (2019): Assessing the situational leadership of managers in the mobile service industry, in: *International Journal on Leadership*, 7(2), pp. 49-57.
- Bilgri, A. / Singh, M. (2022): *Agiles Arbeiten - Agile Führung: Wo bleibt der Mensch bei Agilität? Impulse aus der benediktinischen Regel*, Vahlen, München-Schwabing.
- Bittner-Fessler, A. / Krutzke, A. / Hermann, K. (2023): 'Change aus Managementperspektive', in: Bittner-Fessler, A./ Krutzke, A and Hermann, K. (eds.), *Change Kommunikation als Managementaufgabe: Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study*, pp. 11–59, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Bogdanova, M./Parashkevova, E./Stoyanova, M. (2020): Agile project management in governmental organizations – methodological issues, in: *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 6(16), Article 16, <https://doi.org/10.18769/ijasos.616037>.
- Bortz, J. / Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bovey, W. H. / Hede, A. (2001): Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms, in: *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), pp. 534–548, <https://doi.org/10.1108/EUM000000006166>.
- Buller, T. (2023): Zur Motivation und Zufriedenheit ehrenamtlicher Tätigkeit bei der Berliner Tafel, bbw Hochschule, Berlin, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21389.61925>.
- By, R. T. / Burnes, B. / Oswick, C. (2012): Change-management: Leadership, values and ethics, in: *Journal of Change-Management*, 12(1), pp. 1–5.
- Chauhan, R. / Ali, H. / Munawar, N. A. (2019): Building performance service through transformational leadership analysis, work stress and work motivation (empirical case study in stationery distributor companies), in: *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(1), Article 1, <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i1.42>.
- Collins, J. (2001): *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*, 37. Aufl., Random House Business, Manhattan.
- Collins, J. / Porras, J. I. (2004): *Built to last: Successful habits of visionary companies*, 3. Aufl., Harper Business, New York.
- De Vries, R. E. / Bakker-Pieper, A. / Oostenveld, W. (2010): Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes, in: *Journal of Business and Psychology*, 25(3), pp. 367–380.
- den Hond, F. / Boersma, F. K. / Heres, L. / Kroes, E. H. J. / van Oirschot, E. (2012): Giddens à la Carte? Appraising empirical applications of structuration theory in management and organization studies, in: *Journal of Political Power*, 5(2), pp. 239–264, <https://doi.org/10.1080/2158379X.2012.698901>.
- Denning, S. (2016): How to make the whole organization "Agile.", in: *Strategy and Leadership*, 44(4), pp. 10–17, <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>.
- Denning, S. (2023): Recognizing and outmaneuvering the resistance to digital transformation, in: *Strategy & Leadership*, 51(2), pp. 10–16, <https://doi.org/10.1108/SL-01-2023-0002>.
- Elsan Mansaray, H. (2019): The role of leadership style in organisational change management: A literature review, in: *Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp. 18, <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>.
- Gloger, B. / Rösner, D. (2022): *Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, München.
- Glück, M. (2022): 'Agile Führung', in: Glück, M. (ed.), *Agile Innovation: Mit neuem Schwung zum Erfolg*, pp. 183–195, Springer Fachmedien, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-37957-5_9.
- Grote, S. / Goyk, R. (2018): 'Agile Führung – das neue Gutwort im Management?', in: Grote, S. and Goyk, R. (eds.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen*, pp. 17–35, Springer, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-662-54885-1_2.

- Grunwald, L. A. (2021): 'Führung im Wandel: Berücksichtigung von Einflussfaktoren für zielgerichtetes Führungsverhalten', in: Grunwald, L. A. (ed.), *Neuroleadership im Changemanagement: Erfolgsfaktoren zur Stressprävention und Mitarbeitermotivation*, pp. 13–21, Springer Fachmedien, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-32853-5_3.
- Harung, H. / Travis, F. / Blank, W. / Heaton, D. (2009): Higher development, brain integration, and excellence in leadership, in: *Management Decision*, 47(6), pp. 872–894, <https://doi.org/10.1108/00251740910966631>.
- Hassard, J. / Morris, J. (2022): The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control, in: *Human Relations*, 75(9), pp. 1647–1678, <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>.
- Helmold, M. (2023): 'Transformation und Change Management als Zukunftstreiber im Qualitätsmanagement', in: Helmold, M. / Laub, T. / Flashar, B. / Fritz, J. and Dathe, T. (eds.), *Qualität neu denken: Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette*, pp. 445–458, Springer Fachmedien, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-40220-4_38.
- Hermkens, F. (2021): Middle management a reinforcement of change?, in: *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2), pp. 20–28.
- Herzig, S. E. / Jimmieson, N. L. (2006): Middle managers' uncertainty management during organizational change, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), pp. 628–645, <https://doi.org/10.1108/01437730610709264>.
- Hintz, J. / Graevenstein, J. (2020): *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung*, 5. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Holzrichter, T. / Santer, M. (2023): 'Dimension Wertschätzung', in: Holzrichter, T. and Santer, M. (eds.), *Führung durch Kooperation: Besseres Miteinander – exzellente Leistungen*, pp. 27–57, Springer, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-662-63257-4_3.
- Hond, I. C. / Jagat Kunwar, Frank den. (2019): 'Anthony Giddens and structuration theory', in: *Management, Organizations and Contemporary Social Theory*, Routledge, London.
- Iivari, J. / Iivari, N. (2011): The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods, in: *Information and Software Technology*, Elsevier, 53(5), pp. 509–520, <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.008>.
- Kaur Bagga, S. / Gera, S. / Haque, S. N. (2023): The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams, in: *Asia Pacific Management Review*, 28(2), pp. 120–131, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>.
- Kloutsiniotis, P. V. / Mihail, D. M. / Mylonas, N. / Pateli, A. (2022): Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness, in: *International Journal of Hospitality Management*, 102, pp. 103177, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>.
- Kober, S. (2021): 'Kardinalfehler 1: Fehlende Führung', in: Kober, S. (ed.), *Umsatz kommt von Umsetzen: Wie Sie Ihren Vorsprung im B2B-Vertrieb ausbauen und neun Kardinalfehler vermeiden*, pp. 15–55, Springer Fachmedien, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-35652-1_3.
- Larson, L. L. / Rowland, K. M. (1973): Leadership style, stress, and behavior in task performance, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), pp. 407–420.
- Lauer, T. (2020): *Change Management: Fundamentals and Success Factors*, Springer Nature, Berlin.
- Luhmann, N. (2019): Probleme der Systemtheorie in der soziologischen Diskussion, in: *Soziale Systeme*, 24(1–2), pp. 3–17, <https://doi.org/10.1515/sosys-2019-0001>.
- Luhmann, N. (2022): 'Die innere Größe der Bürokratie und ihr Publikum', in: Luhmann, N. / Tacke, V. and Lukas, E. (eds.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge • Lexikonartikel • Rezensionen*, pp. 227–230, Springer Fachmedien, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-23434-8_27.
- Manyuchi, M. M. / Sukdeo, N. (2021): Application of the situational leadership model to achieve effective performance in mining organizations teams, in: *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*

Sao Paulo, Brazil, April 5–8.

Mayring, P. (2010): 'Qualitative Inhaltsanalyse', in: Mey, G. and Mruck, K. (eds.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*, pp. 601–613, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Mergel, I. / Ganapati, S. / Whitford, A. B. (2021): Agile: A new way of governing, in: *Public Administration Review*, 81(1), pp. 161–165, <https://doi.org/10.1111/puar.13202>.

Möller, H. / Giernalczyk, T. (2022): New Leadership – Führen in agilen Unternehmen; in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(1), pp. 51–66, <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00741-4>.

Narimanova, O. (2021): Choosing an optimal leadership style at different stages of the organization's life cycle: Ladizes' theory, in: *International Scientific Conference "Science and innovations 2021: development directions and priorities"*, March 14, 2021, Melbourne, Australia, <https://doi.org/10.34660/INF.2021.57.71.003>.

Palupski, V. (2022): 'Wie ich mir Raum für Mitarbeiterführung schaffe', in: Palupski, V. (ed.), *Mitarbeiterführung und Personalarbeit: Ein Leitfaden für Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien*, pp. 209–230, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-20552-3.07>.

Paterson, J. M. / Cary, J. (2002): Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model, in: *Motivation and Emotion*, 26(1), pp. 83–103.

Pye, L. S. / Meltzer, D. P. / Liu, C. (2017): Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression, in: *International Journal of Stress Management*, 24(2), pp. 196–215, <https://doi.org/10.1037/str0000030>.

Raelin, J. D. / Cataldo, C. G. (2011): Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change, in: *Journal of Change-Management*, 11(4), pp. 481–507.

Reynders, P. / Kumar, M. / Found, P. (2022): 'Lean on me': An integrative literature review on the middle management role in lean, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3–4), pp. 318–354, <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842729>.

doi.org/10.1080/14783363.2020.1842729.

Scharmer, C. O. (2007): *Theory U: Leading from the emerging future*, Berrett & Koehler, Oakland,

Scharmer, C. O. (2009): *Theorie U – Von der Zukunft her führen*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

Sekaran, U. / Bougie, R. (2016): *Research methods for business: A skill building approach*. 7th ed, John Wiley & Sons, Hoboken.

Smith, S. / Haythorn, W. W. (1972): Effects of compatibility, crowding, group size, and leadership seniority on stress, anxiety, hostility, and annoyance in isolated groups, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), pp. 67–79.

Spiegler, S. V. / Heinecke, C. / Wagner, S. (2021): An empirical study on changing leadership in agile teams, in: *Empirical Software Engineering*, 26(3), pp. 41, <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09949-5>.

Tuczek, H. / Flore, A. / Schaffitzel, N. / Nuhn, H. (2022): Agile Management – ein systemischer Ansatz. Ohne agiles Mindset der Organisation müssen agile Projekte scheitern, in: *Projektmanagement aktuell* 33, pp. 53–60, <https://doi.org/10.24053/PM-2022-0056>.

Turner, J. R. / Morris, M. / Atamenwan, I. (2019): A theoretical literature review on adaptive structuration theory as its relevance to human resource development, in: *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), pp. 289–302, <https://doi.org/10.1177/1523422319851275>.

van Niekerk, K. / Jansen van Rensburg, M. (2022): Middle managers' strategising practices to effect strategic change, in: *Journal of Change Management*, 22(3), pp. 273–291, <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2040572>.

Velasco, M. / Sansone, C. (2019): Resistance to diversity and inclusion change initiatives: strategies for transformational leaders, in: *Organization Development Journal*, Fall, pp. 9–20.

Verma, P. / Kumar, V. (2021): The analysis of OLC stages and the venture capital investors from Adizes life cycle theory, in: *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), pp. 1819–1843, <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2021-2592>.

von Ameln, F. / Claußen, J. (2023): Change management, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 54(2), pp. 139–142, <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00691-8>.

Ward, A. (2003): 'The leadership lifecycle', in: Ward, A. (ed.), The leadership lifecycle: Matching leaders to evolving organizations, pp. 1–17, Palgrave Macmillan UK, London, https://doi.org/10.1057/9780230514478_1.

Weimann, E. / Weimann, P. / Weimann, L. E. (2021): 'Seien Sie ein visionärer Chef', in: Weimann, E. / Weimann, P. and Weimann, L. E. (eds.), High performance im Krankenhausmanagement: Effizienz, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, pp. 253–270, Springer, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-662-63431-8_10.

Whysall, Z. / Owtram, M. / Brittain, S. (2019): The new talent management challenges of Industry 4.0, in: Journal of Management Development, 38(2), pp. 118–129, Scopus, Online, <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.

Yahaya, Z. S. (2020): Employee inclusion during change: The stories of middle managers in non-profit home care organizations, in: Home Health Care Management & Practice, 32(3), pp. 165–171, <https://doi.org/10.1177/1084822320901442>.

AUTOR

Jan Graevenstein, MSc, Msc

Geschäftsführer SH Computersysteme GmbH, Lektor an der FH Salzburg, Doktorand im Promotionsprogramm der University of Library Studies and Information Technologies

Forschungsgebiete: hybrides Arbeiten, Management

E-Mail: mail@jangraevenstein.de

JEL : M

Professional-ai collaboration: Conditions and drivers using the example of the German news media industry

Meike Grimme

ABSTRACT

Generative artificial intelligence (AI), such as GPT-4/ChatGPT, increasingly enters many professional workflows. It is seen as highly relevant for speeding up processes and for personalising products to the individual consumer. At the same time, the introduction of generative AI has a strong impact on workflows, trust, roles, and responsibilities of professional workers, who are consequently often reluctant to collaborate with the new, intelligent technology. This article investigates the conditions and drivers of professional-AI collaboration using the example of the German news media industry. Case studies of four newsrooms were conducted with an HMC (human-machine communication) lens to investigate which conditions and factors influence professional-AI collaboration. Besides identifying relevant drivers and collaboration conditions, existing overlaps between human-machine collaboration theory and other theoretical fields as well as practical measures for management and AI providers to support professional-AI collaboration will be uncovered. Among other findings, the results highlight that the willingness of professionals to collaborate with generative AI is higher the more they understand the AI's functionality and benefit. In addition, the level of knowledge sharing, strategic learning and visibility of the AI in the professional setting can also drive the willingness for professional-AI collaboration. The study additionally introduces concrete indications for future research.

KEYWORDS

professional-AI collaboration; human-AI collaboration; artificial intelligence; AI; human-machine communication; HMC; news media; case study

INTRODUCTION

Nowadays, artificial intelligence (AI) technologies, such as ChatGPT, is experiencing high popularity and trust crises in many application fields and value chains in our society as well as in the economy. Predictive AI for consumer behaviour, virtual assistants, and personalisation increasingly influence user experience. This

development is especially relevant and controversial for the news media industry since journalism has gained a fundamental function in politics and society. Established media organisations, such as the Associated Press, the New York Times or Microsoft already use or even build up their own intelligent systems for content generation (Bandy and Diakopoulos, 2019; Graefe and Bohlken, 2020; Waterson, 2020). Newsrooms are preparing for the fourth major wave of journalism (after online, mobile and social media) to use big data with the help of AI (Goni and Tabassum, 2020a). Moreover, a survey conducted by the University of Oxford among 246 media leaders from 52 countries shows that over 80% rely on AI for delivering more personalised experience and production efficiency (Newman, 2022). On the one hand, it is therefore perceived as a highly relevant development for the industry. On the other hand, the role of professionals is shifting immensely with the adoption of AI (Lewis et al., 2019a, 2019b; Schapals and Porlezza, 2020). AI is able to increasingly perform more communicative tasks, including generative pre-trained transformer language models, such as GPT-4, while processes and professional responsibilities transform successively (Guzman, 2020). Consequently, they are often not willing to work with new intelligent technologies. During the COVID-19 pandemic, home-office, hygiene concepts and rapid integration of new technologies have complicated the intra- and inter-organisational collaboration additionally. Intelligent automation solutions have become more attractive to react to challenging work conditions. Classical team collaboration has altered to a distant, technology-mediated collaboration. The questions arise how to react responsibly to these developments, how to ensure that professionals collaborate productively with AI-enabled technology, and how to enhance technology-driven collaboration conditions.

Despite the visibly increasing importance of this topic, there are still disproportionately large knowledge gaps. Prior studies predominantly concentrate on interac-

tions between AI and customers (Gómez-Zará and Diakopoulos, 2020; Lutz and Tamó-Larrieux, 2020; McEwen et al., 2020), without providing insights on professional working conditions with AI, however. Other research addresses consumers' perception of AI and similarities between journalists' and machines' output and performance (Clerwall, 2014; Graefe et al., 2018). Thus, research is still mainly lacking results, when it comes to a possible collaboration with AI in the professional and organisational setting. A few prior studies have already focused upon the interaction between humans and machines in newsrooms (e.g. Goni and Tabassum, 2020b; Salazar, 2018; Wu et al., 2019a, 2019b, 2019c). The findings of Wu et al. (2019c) show that even though responsibilities in the newsroom are changing, employees continue to assert that they are in control of the entire editorial process and that they are of special importance in this context. In her review, Salazar (2018) suggests human-machine collaboration as a remedy for the problems caused by AI in journalism. Additionally, Bailer et al. (2022) provide maturity assessments where AI automation is presently used in the sourcing, creation, and distribution of content. They also highlight the necessity of conducting studies on human-AI cooperation in the media sector.

The willingness to collaborate has also a linkage to the degree of trust in the technology (Mooshammer, 2022; Weidmüller, 2022). When professionals feel confident in the capability and reliability of the technology, the willingness to collaborate is likely to be higher (Alhaji et al., 2020).

This study finds its contribution in investigating human-AI collaboration in the professional context, exemplified in the German news media industry. The collaboration conditions and drivers, which can support professional-AI collaboration are of special relevance. On a practical basis, they help to understand human-machine collaboration in the professional news setting. On the theoretical basis, the assessment how to use AI responsibly in socially relevant industries becomes more substantiated. This work follows the research question:

RQ: Which conditions and drivers can be identified to influence the willingness of professional workers to collaborate with generative AI?

The multiple case studies among four major newsrooms in Germany, team collaboration schemes are

contrasted to the logics of professional-AI collaboration. The term AI describes a technology, which can be trained and can learn to display or simulate human behaviour (Graßl et al., 2022; Janiesch et al., 2021; Russell and Norvig, 2021). Besides approaching professional-AI collaboration, the results can directly contribute to expand knowledge about human-machine collaboration theory and about possibilities for management and AI providers to enhance or support professional-AI collaboration (where needed).

BACKGROUND

As theoretical embedding to this study, the Human-Machine-Communication (HMC) approach is chosen – an emerging, socio-technical approach challenging the assumption that humans are communicators and machines are exclusively mediators (Lewis et al., 2019a). Nowadays, AI increasingly takes over communicative tasks and performs interactive roles in news media organisations (e.g. Natural Language Generation, social/virtual bots, automated content-processing) (Guzman, 2019; Schapals and Porlezza, 2020). The incorporating HMC approach is theoretically very adequate to apply, as it considers the intelligence or impact of the machine in the value creation process (Guzman, 2019). However, there is a need for further theoretical development, especially at the interplay between human and technical logics in professional-AI collaboration. So far, studies have prioritized traditional communication with users (audience-oriented), such as news bots interacting on Twitter (Gómez-Zará and Diakopoulos, 2020), communicative eye-tracking technology interacting with physically impaired users (McEwen et al., 2020) or social robots interacting with Amazon users (Lutz and Tamó-Larrieux, 2020). Apart from this, there are still large gaps in knowledge at the professional-organisational level. This study approaches this gap from the collaboration direction. Prior management research provides empirical evidence that a high level of collaboration significantly enhances the quality of an organisation's performance (Banker et al., 2006; Boughzala and de Vreede, 2015, 2012; Jordan et al., 2002). Collaboration is recognized as one of the most critical aspects for organisational value creation (Bolton et al., 2018; Boughzala and de Vreede, 2015; Wognum and Faber, 2002). (Sowa et al., 2021) distinguishes four stages of professional-AI collaboration (competing or working separately, supplementing, interdependent working and hybrid working) and highlights the need for future AI-related research which

does not primarily focus on full automation, but rather on collaborative approaches where professionals and AI work closely together (Sowa et al., 2021).

METHODOLOGY

This study employs a multiple case study approach, orientated towards Stake (1995) and Yin (2014). Diverse cases are chosen to contrast different collaborative conditions using an HMC lens (Gerring, 2009; Yin, 2014). This study is one of the first to examine HMC (1) in the professional newsroom setting, (2) from a collaboration perspective and (3) for the German news media market.

Investigation and evaluation criteria from the Collaboration Maturity Model (Col-MM), coming from general management studies and team collaboration research, are applied to this case studies since they are created to be generic and can be applied to different types of settings (different industries, diverse collaboration partners and conditions). The model delivers the following criteria to assess collaboration holistically: collaboration depth, interaction intensity in the collaboration processes, degree of formalisation (standardisation) of processes, management style of the collaboration project, way of decision-making, degree of commitment of the professionals, level of knowledge sharing and access to information.

For diverse cases, it is mandatory that central influencing variables vary to cover the full diversity of cases on the market (Gläser and Laudel, 2010; Patton, 2015). Here, the target market (regional vs. national) and the AI's machine-learning skills (high vs. low) are chosen as varying variables. The target market highly influences strategic value creation decisions, including collaboration decisions, while technological skills of the AI have been shown to influence the decision-making process in human-machine collaboration (Cook, 2021; Meza et al., 2021).

In addition, it is essential to include consistent, intervening variables across all cases to ensure comparability and meaningful theoretical explanation and induction (Gerring, 2009; Gläser and Laudel, 2010). The constant, intervening variables of the case selection are: (1) the AI needs to be generative so that it is used for news text-generating/-processing and (2) the AI is currently in use in the newsroom. This is based upon the fact that the AI needs to be able to perform similar core

tasks than the newswriters (text-generating and -processing) and to examine recent and current collaboration experiences.

In cooperation with major German AI providers and their customer bases, four cases were purposely selected meeting the aforementioned requirements (dpa, Frankfurter Allgemeine Zeitung, dfv, VRM). For each case, semi-structured interviews were conducted with the experts who manage the AI from the newsroom and from the provider side. On the newsroom side, it might be the AI project manager, head of content, head of digital or the managing digital editor. On the provider side, it might be the CEO, AI developer or digital officer. Interviews were conducted with 15 experts in total, lasting between 45 and 60 minutes.

One researcher coded the interview transcripts line-by-line (Pauli et al., 2020) with MAXQDA and a directive, qualitative content analysis approach (starting with theory) according to Hsieh and Shannon (2005). Additionally, AI training materials, online articles and strategic concepts about the AI project were screened. The dataset consisted of 576 text pages with 837 coded text parts, structured in 26 coding themes.

RESULTS AND DISCUSSION

PROFESSIONAL-AI COLLABORATION CONDITIONS

The results indicated very diverse collaboration conditions across the cases (Table 1). In the cases of the dpa (case 1) and the Frankfurt Allgemeine Zeitung (case 3), professionals used the AI daily to receive recommendations about upcoming content decisions. As interview participant P11 claimed: "The AI can say: 'I'm uncertain if this is good or bad. Dear human, please take another look at it'." In the cases of the dfv (case 2) and the VRM (case 4), the AI project was occasionally driven but not strategically managed. Consequently, knowledge sharing, information access and the commitment of the collaborators were not transparently structured or pronounced. Furthermore, in case 2 and 4, the collaboration was not as deep or intense as in the other cases: Most of the AI processes operated automatically in the background and rarely crossed the path of the professional newswriter. Therefore, the AI had only little impact on the internal work routines. The collaboration could be classified here as working separately, while the cases 1 and 3 rather fell under interdependent working.

Regarding the decision-making in the professional-AI

collaboration, every interviewee explained that the final decision-maker remains the professional newsworker: "The AI does not decide itself. We get the data from the AI, get what we need, and then work with it." (P5) Interviewees perceived it as very relevant that humans are always in charge and can monitor or change all activities of the AI. Furthermore, the AI was not perceived as a collaboration partner which confirms the findings by Graßl et al. (2022). Regardless how intelligent the AI is, it consistently assumed a subordinate role as technical assistance, in which the assistant service is reciprocal with the professional newsworker.

Table 1 Cross-Case Analysis*

DRIVERS OF PROFESSIONAL-AI COLLABORATION

When asking the interviewees which factors they perceive relevant to drive collaboration between the AI and the professional newsworker, three key drivers were explicitly mentioned across the board:

- (1) comprehensibility of the AI tool,
- (2) clear benefit of the AI, and
- (3) knowledge sharing.

Several interviewees acknowledged comprehensibility in each of the four cases. This requires a reduction of complexity in the working processes with the AI: "There is one key that is absolutely critical to success, and that is complexity reduction." (P1) According to the interviews, newsworker-AI collaboration works best if each professional is able to apply the technology easily and comprehend the success KPIs. Comprehensibility is also seen as highly relevant for building trust in the machine.

"Trust and understanding of how things work is an important point. It is also important to keep this inhibition threshold as low as possible, so that editors also dare to try something new. It's all interrelated." (P6)

Moreover, interviewees from three cases (case 1, 2 and 4) particularly expressed the driving force of a clearly perceived benefit of the AI, which is often associated with work relief. The willingness to work with the AI grows notably if the professionals perceive it as helpful to solve real problems. In this course, the continuous explanation of the AI's benefit was emphasised:

"That is an important driving factor. You can't just put an AI in the newsroom and implement it and say, 'This is here now

and that's it," but you must manage it very closely and explain it again and again and again. So that everyone understands why it is important." (P4)

It highlights the relevance of a close accompaniment of the implementation process with continuous explanation of the AI tool and its benefits. Furthermore, it was claimed as important that the AI can perform data analyses on a very deep level, which could then be translated into concrete, tangible recommendations for action.

Several participants in two cases (cases 1 and 2) additionally emphasised knowledge sharing as a third key driver of collaboration between newsworkers and AI. The exchange of learnings, also not successful results, need to be shared transparently to enhance collaboration, both within a team and between departments, organisations and also between newsworkers and AI. As P2 claimed:

"First of all, opening the door [...] creates trust among all members. Secondly, you can look and realise: Oh, maybe we need that too. Maybe we also need this role. After all, you influence each other. This information is an enrichment."

Case 1 represents a prime example here, as the AI project was initiated with the core objective that each participating newsroom shares new insights on digital content strategies with all member companies transparently. Several knowledge exchange platforms are provided for this reason.

In addition, further drivers were extracted from the material appearing several times in single cases:

- Adaptability of the AI tool and the associated fast integration in current software
- Reliability through constant functioning
- Involving newsworkers at the same level and taking topics/concerns seriously
- Active management support of the AI project setting a clear direction

Besides that, factors like courage, a general interest in AI, a demonstration of examples and use cases and close monitoring of the implementation process can serve as helpful drivers as well.

Within the cases, it is striking that the AI is sometimes only hardly visible for the professionals since it operates

* Table 1 can be found at the end of the document

mainly in the background (case 2 and 4). This also seems to have an impact on the professional-AI collaboration, according to the interviews. It is therefore hypothesized that professional-AI collaboration is influenced by measures enlarging the AI's visibility.

CONCLUSION AND IMPLICATIONS FOR THEORY AND PRACTICE

The empirical findings allow several conclusions to be drawn: firstly, it stands to reason that professional-AI collaboration have high potential to improve value creation and the news organisation's outcome. It is already well known from existing management theory that collaboration is recognized as one of the most critical ingredients for organisational value creation (Bolton et al., 2018; Boughzala and de Vreede, 2015; Wognum and Faber, 2002). Secondly, collaboration manifests itself through conscious and frequent usage, strategic management of the collaboration process, internal knowledge sharing, easy access to information and the commitment of the collaborators. Thirdly, the comprehensibility of the AI, its perceived benefits and a high degree of knowledge sharing serve as key drivers, which need to be tested quantitatively in future research. Moreover, it became clear in the interviews that drivers for professional-AI collaboration identified in the interviews (comprehensibility, benefit, knowledge sharing) are going largely hand in hand with determinants for technology acceptance:

"The tool should cause as little additional work as possible, preferably none at all. If an editorial team has to fill in 5 additional fields for an article they are writing under time pressure, the system will not catch on." (P7)

"It must be very easy for the editors to understand why something is happening, so that it is accepted in their daily work." (P4)

When the professional newswriters accept AI as part of the newsroom, they are willing to collaborate with it. This is an interesting finding since it underlines the large overlaps between technology acceptance research and human-AI interaction research (e.g., the benefits of the AI are comparable with technology acceptance drivers such as perceived usefulness (TAM3) or performance expectancy (UTAUT2)). Therefore, human-machine interaction and the HMC approach, especially regarding professional-AI collaboration, can highly profit from technology acceptance theory and research.

Moreover, the findings show that if the collaboration works well within the team and/or across newsrooms (depending on the project), it also supports the news-worker-AI collaboration, if the AI is accepted in the newsroom. This is particularly visible in the driver knowledge sharing, when interviewees mainly emphasised the information transparency across colleagues with respect to professional-AI collaboration. Knowledge is usually shared among humans; however, it is perceived as a relevant factor to enhance the collaborative conditions between professionals and AI. Knowledge sharing as a criterion itself was taken from team collaboration theory (Col-MM), which illustrates that the two theoretical fields team collaboration and professional-AI collaboration also seem to have common constructs and logics.

Taking a deeper look on the interplay between human and technical logics in the professional-AI collaboration, prior studies could already identify commitment and frequent communication as drivers for classical collaboration (Dodgson, 2018; Littler et al., 1995). In the cases here, commitment of collaborators, frequent usage, knowledge sharing and information access are manifesting professional-AI collaboration, which gives reason to hypothesize that these constructs are interrelated. The visibility of the AI is missing in existing theory and needs to be empirically tested for its effect. Since HMC still lacks evidence regarding concrete empirical relationships or causal logics among constructs, it is suggested to use these insights as a starting point for further professional-AI collaboration research through an HMC lens.

Regarding concrete measures and practical implications, managers and practitioners can actively promote knowledge sharing among the collaborators as well as the AI's visibility and comprehensibility. This includes institutionalised exchange platforms, iterative explanation processes about the functioning and the benefit of the AI as well as the involvement of all collaborators in the continuous improvement process. As seen in the cases, these factors can provide real performance potential in the resource-intensive and challenging market.

REFERENCES

Alhaji, B., Beecken, J., Ehlers, R., Gertheiss, J., Merz, F., Müller, J.P., Prilla, M., Rausch, A., Reinhardt, A., Reinhardt, D., Rembe, C., Rohweder, N.-O., Schwindt, C., Westphal, S., Zimmermann, J., 2020. Engineering

- human-machine teams for trusted collaboration. *Big Data and Cognitive Computing* 4, 1–30. <https://doi.org/10.3390/bdcc4040035>
- Bailer, W., Thallinger, G., Krawarik, V., Schell, K., Ertelthaler, V., 2022. AI for the Media Industry: Application Potential and Automation Levels, in: Þór Jónsson, B., Gurrin, C., Tran, M.-T., Dang-Nguyen, D.-T., Hu, A.M.-C., Huynh Thi Thanh, B., Huet, B. (Eds.), *MultiMedia Modeling, Lecture Notes in Computer Science*. Springer International Publishing, Cham, pp. 109–118. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98358-1_9
- Bandy, J., Diakopoulos, N., 2019. Getting to the Core of Algorithmic News Aggregators. Applying a crowd-sourced audit to the trending stories section of Apple News. Miami, Florida.
- Banker, R.D., Bardhan, I., Asdemir, O., 2006. Understanding the Impact of Collaboration Software on Product Design and Development. *Information Systems Research* 17, 352–373.
- Bolton, C., Machova, V., Kovacova, M., Valaskova, K., 2018. The Power of Human-Machine Collaboration: Artificial Intelligence, Business Automation, and the smart Economy. *Economics, Management, and Financial Markets* 13, 51–57.
- Boughzala, I., de Vreede, G.-J., 2015. Evaluating Team Collaboration Quality: The Development and Field Application of a Collaboration Maturity Model. *Journal of Management Information Systems*.
- Boughzala, I., de Vreede, G.-J., 2012. A Collaboration Maturity Model: Development and Exploratory Application, in: 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, Maui, HI, USA, pp. 306–315. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.47>
- Braun, V., Clarke, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Clerwall, C., 2014. Enter the Robot Journalist: Users' perceptions of automated content. *Journalism Practice* 8, 519–531. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.883116>
- Cook, C.E., 2021. Assessing conditions for inter-firm collaboration as a revenue strategy for politically pressured news media. *Journal of Media Business Studies* 1–20. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.2002106>
- Crosby, P.B., 1979. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Dodgson, M., 2018. *Technological Collaboration in Industry: Strategy, policy and internationalization in innovation*, 1st ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351265607>
- Fraser, P., Farrukh, C., Gregory, M., 2003. Managing product development collaborations—a process maturity approach. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* 217, 1499–1519. <https://doi.org/10.1243/095440503771909890>
- Gerring, J., 2009. *Case Selection for Case-Study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286546.003.0028>
- Gläser, J., Laudel, G., 2010. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen [Expert interviews and qualitative content analysis as instruments of reconstructive studies], 4. Auflage. ed, Lehrbuch. VS Verlag, Wiesbaden.
- Gómez-Zará, D., Diakopoulos, N., 2020. Characterizing Communication Patterns between Audiences and Newsbots. *Digital Journalism* 8, 1093–1113. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1816485>
- Goni, Md.A., Tabassum, M., 2020a. Artificial Intelligence (AI) in Journalism: Is Bangladesh Ready for it? A Study on Journalism Students in Bangladesh. *AJMMC* 6, 209–228. <https://doi.org/10.30958/ajmmc.6-4-1>
- Goni, Md.A., Tabassum, M., 2020b. Artificial Intelligence (AI) in Journalism: Is Bangladesh Ready for it? A Study on Journalism Students in Bangladesh. *AJMMC* 6, 209–228. <https://doi.org/10.30958/ajmmc.6-4-1>
- Graefe, A., Bohlken, N., 2020. Automated Journalism: A Meta-Analysis of Readers' Perceptions of Human-Written in Comparison to Automated News. *MaC* 8, 50–59. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i3.3019>
- Graefe, A., Haim, M., Haarmann, B., Brosius, H.-B.,

2018. Readers' perception of computer-generated news: Credibility, expertise, and readability. *Journalism* 19, 595–610. <https://doi.org/10.1177/1464884916641269>
- Graßl, M., Schützeneder, J., Meier, K., 2022. Künstliche Intelligenz als Assistenz. Bestandsaufnahme zu KI im Journalismus aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. *Journalistik: Zeitschrift für Journalismusforschung* 5, 3–27. <https://doi.org/10.1453/2569-152X-12022-12021-de>
- Guzman, A., 2020. Ontological Boundaries between Humans and Computers and the Implications for Human-Machine Communication. *HMC* 1, 37–54. <https://doi.org/10.30658/hmc.1.3>
- Guzman, A.L., 2019. Prioritizing the Audience's View of Automation in Journalism. *Digital Journalism* 7, 1185–1190. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1681902>
- Haesevoets, T., De Cremer, D., Dierckx, K., Van Hiel, A., 2021. Human-machine collaboration in managerial decision making. *Computers in Human Behavior* 119, 106730. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106730>
- Hsieh, H.-F., Shannon, S.E., 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qual Health Res* 15, 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Janiesch, C., Zschech, P., Heinrich, K., 2021. Machine learning and deep learning. *Electron Markets* 31, 685–695. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00475-2>
- Jordan, M.H., Feild, H.S., Armenakis, A.A., 2002. The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research* 33, 121–150. <https://doi.org/10.1177/104649640203300104>
- Kolfschoten, G.L., de Vreede, G.-J., 2009. A Design Approach for Collaboration Processes: A Multimethod Design Science Study in Collaboration Engineering. *Journal of Management Information Systems* 26, 225–256. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260109>
- Lewis, S.C., Guzman, A.L., Schmidt, T.R., 2019a. Automation, Journalism, and Human-Machine Communication: Rethinking Roles and Relationships of Humans and Machines in News. *Digital Journalism* 7, 409–427. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1577147>
- Lewis, S.C., Sanders, A.K., Carmody, C., 2019b. Libel by Algorithm? Automated Journalism and the Threat of Legal Liability. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 96, 60–81. <https://doi.org/10.1177/1077699018755983>
- Littler, D., Leverick, F., Bruce, M., 1995. Factors Affecting the Process of Collaborative Product Development: A Study of UK Manufacturers of Information and Communications Technology Products. *Journal of Product Innovation Management* 12, 16–32. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1210016>
- Lutz, C., Tamó-Larrieux, A., 2020. The Robot Privacy Paradox: Understanding How Privacy Concerns Shape Intentions to Use Social Robots. *HMC* 1, 87–111. <https://doi.org/10.30658/hmc.1.6>
- McEwen, R., Atcha, A., Lui, M., Shimaly, R., Maharaj, A., Ali, S., Carroll, S., 2020. Interlocutors and Interactions: Examining the Interactions Between Students With Complex Communication Needs, Teachers, and Eye-Gaze Technology. *HMC* 1, 113–131. <https://doi.org/10.30658/hmc.1.7>
- Meza, J., Vaca-Cardenas, L., Vaca-Cardenas, M.E., Teran, L., Portmann, E., 2021. A Human-Machine Collaboration Model for Urban Planning in Smart Cities. *Computer* 54, 24–35. <https://doi.org/10.1109/MC.2021.3050664>
- Mooshammer, S., 2022. There are (almost) no robots in journalism. An attempt at a differentiated classification and terminology of automation in journalism on the base of the concept of distributed and gradualised action. *Publizistik* 67, 487–515. <https://doi.org/10.1007/s11616-022-00757-5>
- Newman, N., 2022. Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2022 (No. 2022), Digital News Project. University of Oxford, Reuters Institute.
- Patton, M.Q., 2015. Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice, Fourth edition. ed. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- Pauli, T., Marx, E., Matzner, M., 2020. Leveraging Industrial IoT Platform Ecosystems: Insights from the Complementors' Perspective, in: 28th European Conference on Information Systems (ECIS).

- Ridder, H.-G., 2017. The theory contribution of case study research designs. *Bus Res* 10, 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Russell, S., Norvig, P., 2021. Artificial Intelligence, Global Edition [WWW Document]. URL <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292401171> (accessed 6.13.22).
- Salazar, I., 2018. Robots and Artificial Intelligence. New challenges of journalism. *Doxa Comunicación* Jul-Dec, 295–315.
- Schapals, A.K., Porlezza, C., 2020. Assistance or Resistance? Evaluating the Intersection of Automated Journalism and Journalistic Role Conceptions. *Media and Communication* Volume 8, 16–26. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i3.2020>
- Segal, A., Gal, Kobi, K., Ece, Horvitz, E., Lintott, C., Walmsley, M., 2022. A new Workflow for Human-AI Collaboration in Citizen Science, in: Conference on Information Technology for Social Good. ACASE 3, Limassol Cyprus, pp. 89–95. <https://doi.org/10.1145/3524458.3547243>
- Sowa, K., Przegalinska, A., Ciechanowski, L., 2021. Cobots in knowledge work. *Journal of Business Research* 125, 135–142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.038>
- Stake, R.E., 1995. The Art of Case Study Research. SAGE Publications, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Waterson, J., 2020. Microsoft sacks journalists to replace them with robots [WWW Document]. the Guardian. URL <http://www.theguardian.com/technology/2020/may/30/microsoft-sacks-journalists-to-replace-them-with-robots> (accessed 6.5.20).
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16, 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weidmüller, L., 2022. Human, Hybrid, or Machine? Exploring the Trustworthiness of Voice-Based Assistants. *HMC* 4, 85–110. <https://doi.org/10.30658/hmc.4.5>
- Westerman, D., Edwards, A.P., Edwards, C., Luo, Z., Spence, P.R., 2020. I-It, I-Thou, I-Robot: The Perceived Humanness of AI in Human-Machine Communication. *Communication Studies* 71, 393–408. <https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1749683>
- Wognum, P.M., Faber, E.C.C., 2002. Infrastructures for collaboration in virtual organisations. *IJNVO* 1, 32. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2002.001462>
- Wu, S., Tandoc, E.C., Salmon, C.T., 2019a. When Journalism and Automation Intersect: Assessing the Influence of the Technological Field on Contemporary Newsrooms. *Journalism Practice* 1–17. <https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1585198>
- Wu, S., Tandoc, E.C., Salmon, C.T., 2019b. Journalism Reconfigured: Assessing human-machine relations and the autonomous power of automation in news production. *Journalism Studies* 20, 1440–1457. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1521299>
- Wu, S., Tandoc, E.C., Salmon, C.T., 2019c. A Field Analysis of Journalism in the Automation Age: Understanding Journalistic Transformations and Struggles Through Structure and Agency. *Digital Journalism* 7, 428–446. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1620112>
- Yin, R.K., 2014. Case study research: design and methods, Fifth edition. ed. SAGE, Los Angeles.

AUTHOR

Meike V. Grimme, M.Sc.

Schmalenbach School of Business and Economics, TH Köln University of Applied Sciences, Cologne, Germany; Department of Communication Sciences, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany
Meike V. Grimme is a doctoral candidate in Management and Social Sciences at the University of Hohenheim.

Fields of Research: Technology Adoption, Digital Journalism, Business Model Innovation, Communication Management, and Marketing Strategy.

Email: meike.grimme@gmx.de

Evaluation Criteria	Cross-Case Analysis	Anchor Quote (<i>translated from German</i>)	Level of Collaboration			
			Low	Medium-Low	Medium-High	High
Interaction intensity	CASE 1: The few newswriters interacting with the platform consult it very regularly. CASE 2: Automated keywording with every new text; newswriters click a button to accept it. CASE 3: Autonomous AI; humans control decisions. CASE 4: Most newswriters are not aware of the AI behind it; unconscious or no interaction.	"I don't see every editor working with the platform. It is simply too extensive for that." <i>P3</i> "Basically every day [interaction] [...] Every time I write news, I first have to click a button to keyword it." <i>P6</i> "The AI scans everything and decides based on the setting." <i>P3</i> "In the start-up phase, ideally [...] there is training and then it just runs." <i>P15</i>		X		X
Formalisation	CASE 1: Regular meetings, but no standards. CASE 2: Topic site formalisation depends on journalist. CASE 3: Structured, assisted pre-filtering. CASE 4: Very standardised newswriter-AI interaction.	"It's not a structured process yet." <i>P3</i> "Topic sites are more individual and used very differently." <i>P6</i> "Work can be integrated in a very structured way." <i>P11</i> "During the delay, the journalist can [...] correct the text." <i>P13</i>	X	X		X
Commitment	CASE 1: Project leaders highly convinced and active. CASE 2: Some very committed; some do not notice. CASE 3: Committed; active; open but careful. CASE 4: Low commitment; tool runs in the background.	"People develop a lot of fun with it and are very inquisitive." <i>P3</i> "The people who use it enjoy it. But there is no need to use it." <i>P6</i> "Many colleagues have high intrinsic motivation." <i>P9</i> "It's not a lot of fun and it's not extremely stressful either." <i>P12</i>			X	X
Collaboration depth	CASE 1: High, cross-organisational cooperation (without coproduction); AI not seen as "partner". CASE 2: Depends on AI integration in the in-house systems. Full potential not used (time shortage). CASE 3: AI-supported work, but no classic collaboration; more assisting programme. CASE 4: AI starts invisibly in the background; from time to time one simple step of coordination.	"It's more like [...] taking away the classic busywork, which doesn't require a lot of journalistic skills." <i>P4</i> "Some newsrooms run it automatically and some handle it manually and see the technology as a tool." <i>P8</i> "I'd call it AI-assisted moderation. I just want recommendations. Thus it's not a collaboration." <i>P10</i> "Staff don't even have to press a button anymore, it [...] just starts automatically." <i>P14</i>			X	
Decision making	CASE 1: Focus on data analysis. Automated decisions not pursued; human as final decision maker. CASE 2: Automated decision making possible, but humans still control most processes (reactive). CASE 3: Full AI decision making possible, but newswriters desire pre-moderation; human always final decision makers. CASE 4: Fully automated decision making in the narrow field (subtitles); individual pre-check if desired.	"No, the AI does not decide itself. We get the data from the AI, get what we need and then work with it." <i>P5</i> "The newswriter [...] can prevent a keyword from being under this article." <i>P6</i> "You have to provide the possibility to revise the AI decision. That is important. [...] It is really collaborative decision making." <i>P11</i> "Just an offer: 'Please have a look if you want to use some of this'." <i>P12</i>		X		X
Management style	CASE 1: Project owner in every newsroom. Managing editors and top managers as leading authority. CASE 2: AI and collaboration managed less. CASE 3: Social Media Editorial Office manages the AI tool implementation and collaboration process. CASE 4: Free choice of (non-)use of tool as approach.	"The editor-in-chief from each newsroom and the publisher's management [...], it's always top down." <i>P1</i> "No, the cooperation with the tool is not actually managed." <i>P6</i> "I am the one who said, this is the way, this is how I want to proceed. Then [...] classic internal decision making process." <i>P10</i> "It's just an offer; you don't have to use it, that's fine." <i>P12</i>	X		X	
Knowledge sharing	CASE 1: Knowledge sharing as key motivation. CASE 2: Exchange on new insights is managed less, regular but infrequent. CASE 3: Limited options to develop, but feedback for next AI retraining; no periodic knowledge sharing. CASE 4: No regular feedback loops; exchange about missing words between provider and newsroom.	"If one publisher is testing [...], 18 other publishers benefit." <i>P2</i> "We do a larger call or visit at least once a year, [...] if we can resolve something on the product side." <i>P8</i> "Then it basically told the AI: 'Watch out, you have to assess that differently next time'. [...] That goes into retraining." <i>P11</i> "There are no regular discussions to exchange information; this [the exchange] is occasion-related." <i>P15</i>	X		X	X
Information access	CASE 1: Multiple accesses, full transparency. CASE 2: Part of regular content management training, plus intranet. CASE 3: Daily and weekly conferences, e-mail protocols, several exchange channels. CASE 4: Only newsroom project owner has access.	"We have a wiki [...], a large dashboard, a Slack community." <i>P5</i> "We have an internal info system. [...] and content management system training." <i>P7</i> "We try to communicate and inform as much as possible. Things that are not understood are not used." <i>P9</i> "No, information [...] is not provided to clients or staff." <i>P13</i>			X	X

Table 1: Cross-Case Analysis

Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of Interdisciplinary Economic Research

- 57 **Öffnung oder Liquidation? Analyse zur Lage des aktuell geschlossenen Rentenfonds „Deutscher Mittelstandsanleihen FONDS“**
Gunnar Stark
- 68 **Finanzwirtschaftliche Analyse der Teilungsregeln über ein Staatsanleihenportfolio für Zwecke des Zugewinnausgleichs sowie von Unterhaltszahlungen**
Gunnar Stark
- 74 **Förderung von Lebenslangem Lernen durch den Europäischen und Deutschen Qualifikationsrahmen – eine kritische Beurteilung**
Charlotte Sprick
- 85 **Der Deutsche Immobilienmarkt im Spannungsfeld aus hoher Inflation, steigenden Baukosten und hohen Finanzierungskosten – Implikationen und Handlungsempfehlungen auf Basis des Wohnungsmarktmodells von DiPasquale und Wheaton**
Stephan Findeisen; Daniel Buchholz
- 95 **Einführung agiler Führung: Eine explorative Untersuchung der Erfahrungswelt der mittleren Führungsebene**
Jan Graevenstein
- 106 **Professional-ai collaboration: Conditions and drivers using the example of the German news media industry**
Meike Grimme



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH