



## Gesundheit

Ein Markt voller Innovationen

Elektromobilität ist im Alltag angekommen 28

Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland gegründet 42

Stimmrecht für Studierende und ein neues Präsidium 48





## **JETZT MASTERARBEIT EINREICHEN UND 25.000 € GEWINNEN.**

Du hast deine Masterarbeit zu einem wirtschaftlichen Thema geschrieben? Dann bewirb dich jetzt für den SUPERMASTER 2020 und gewinne 25.000 €. Die Top-Talents nehmen außerdem an unserer exklusiven Masterclass-Community teil und profitieren von Workshops und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Einladungen zu Wirtschafts-Events der WirtschaftsWoche.

**JETZT BIS ZUM 29.02.2020 BEWERBEN:  
[WIWO.DE/SUPERMASTER](https://wiwo.de/supermaster)**



Partner

Deutsche Bank 

**AMERICAN  
EXPRESS**

**bdvb**  
Das Netzwerk für Ökonomen

**Wirtschafts  
Woche**

# Liebe Mitglieder und Freunde des bdvb,

» *In den kommenden Monaten haben wir viel vor, um den bdvb weiter voranzubringen.* «

Ich freue mich, Sie in meiner Funktion als neuer Präsident des bdvb zu einer weiteren Ausgabe des bdvb aktuell begrüßen zu dürfen! Und ich möchte die Gelegenheit nutzen, um mich an dieser Stelle herzlich für Ihr Vertrauen zu bedanken – auch im Namen unseres neuen Präsidiums.

In den kommenden Monaten haben wir viel vor, um den bdvb weiter voranzubringen. Mir ist es beispielsweise ein ganz persönliches Anliegen, unsere Regionalverbände dabei zu unterstützen, agiler und dynamischer zu werden. Schließlich wollen wir als führender Wirtschaftsakademikerverband eine bedeutende meinungsbildende Plattform für die Diskussion der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen unserer Zeit sein. Ohne die Arbeit der Regionalverbände und Fachausschüsse wird dies nicht gelingen. Viele von ihnen verfügen bereits über ein beeindruckendes Programm und großes Engagement. Wenn es uns gelingt, alle Regionalverbände auf dieses Level zu heben, werden wir viel erreichen. Mein Präsidiumsteam und ich werden dabei gerne nach Kräften unterstützen!

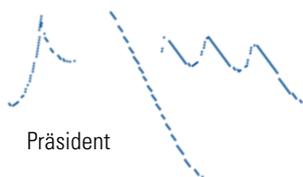
Ebenso will ich das Augenmerk auf die Hochschulgruppen lenken. Die Bundesmitgliederversammlung hat beschlossen, den studentischen Mitgliedern volles aktives Stimmrecht zu verleihen. Das freut mich sehr, denn die Arbeit unserer Hochschulgruppen finde ich mehr als beeindruckend und kann die Regionalverbände nur ermutigen, sich intensiver um die Studentinnen und Studenten zu bemühen. An unsere studentischen Mitglieder direkt gerichtet sage ich: Als Mitglieder mit aktivem Stimmrecht haben Sie jetzt beste Voraussetzungen, sich noch mehr und vor allem noch sichtbarer in unsere Regional- und Fachgliederungen einzubringen. Nutzen Sie diese Chance und mischen Sie mit!

Zwei Dinge möchte ich noch hinzufügen: Ein herausragender Verbandstag mit einem hervorragenden Rahmenprogramm liegt hinter uns. Ihn zu planen und vor Ort zu koordinieren, war eine großartige Leistung des bdvb-Teams. Ein herzliches „Danke“ geht an alle Organisatoren für diese tolle Veranstaltung!

Nicht zuletzt will ich meinem Vorgänger Prof. Dr. Malcolm Schauf herzlich danken, ebenso wie dem letzten Präsidium. Sie haben unsere Sichtbarkeit auf Bundesebene durch Projekte wie unsere Teilnahme am BMWi-Expertenforum, am Supermaster-Wettbewerb und jüngst am Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland spürbar erhöht. Auf diesem Erfolg können wir aufbauen – und dies umso mehr, als Malcolm Schauf unsere zukünftige Arbeit weiterhin begleitet und unterstützt.

Liebe Leserinnen und Leser, ich hoffe, es gibt bald Gelegenheit, möglichst viele von Ihnen persönlich zu sehen. Bis dahin wünsche ich Ihnen auch im Namen des Präsidiums und des gesamten bdvb-Teams alles Gute im neuen Jahr!

Ihr  
Willi Rugen



Präsident



## Editorial

3

## Aus Wirtschaft und Gesellschaft

Das Präsidentengespräch mit Marie-Luise Wolff	6
Der lange Marsch zur Gesundheit, Wie Amazon & Co. den Gesundheitsmarkt verändern wollen	12
Notwendiger Reset im Kassenwettbewerb	14
Smart ist, wenn es allen nutzt	18
Krankenhäuser im Prozess der Digitalisierung	24
Elektromobilität ist im Alltag angekommen	28
Blockchain und Elektromobilität. Wie passt das zusammen?	30



6



16



21

### Impressum

**bdvb aktuell**  
Ausgabe 147  
Januar bis März 2020  
ISSN 1611-678X

**Herausgeber**  
Bundesverband Deutscher  
Volks- und Betriebswirte e.V.  
Florastraße 29, D-40217 Düsseldorf  
Tel. +49 211 371022, Fax +49 211 379468  
www.bdvb.de, info@bdvb.de

**Redaktionelle Mitarbeit in dieser Ausgabe**  
Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger (V.i.S.d.P.),  
Birgit Schoerke-Zitz, Florian Ries

**Anzeigen, Layout, Herstellung, Druck**  
Köllen Druck + Verlag GmbH  
Ernst-Robert-Curtius-Str. 14  
53117 Bonn-Buschdorf  
Tel. +49 228 989820, Fax +49 228 9898255  
verlag@koellen.de

Der Bezugspreis von 7,50 Euro ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
Nachdruck – auch auszugsweise – nur in Absprache mit dem Herausgeber gestattet.

Für den Inhalt der Artikel sind die jeweiligen Autoren verantwortlich.

**Bildnachweise**  
**Titel:** pixabay.com/Gerd Altmann  
**Inhalt:** Soweit nicht anders gekennzeichnet, alle Bilder/Grafiken © 123rf.com

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten die männliche Form gewählt. Die Angaben beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter gleichermaßen.

## Interview

- Ärzte stehen nicht in der Kritik, sondern die Organisation des Gesundheitswesens 9
- Wenn alles passt, ist das Modell Gesundheitszentrum unschlagbar 16
- Arzneimittelhersteller investieren jährlich mehr als sechs Milliarden Euro in Forschung & Entwicklung 21
- Die Pflege ist nicht die Hilfskraft des Arztes“ 26

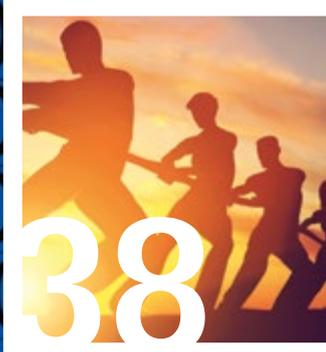
## Studium und Karriere

- Erfolgreiches Management, Wissen und Erfahrung 33
- Hohe Anforderungen an Betriebliches Eingliederungsmanagement 36
- Hat Ihr Team eine realistische Chance? 38

## Verbandsleben

- Berliner Podium „Den Strukturwandel meistern“ 40
- Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland 42
- bdvb #BlueFriday ein voller Erfolg 45
- Bundesmitgliederversammlung 2019 – Der bdvb erfindet sich neu 48
- Hochschulgruppenleiterkonferenz in Köln 50
- „Elektromobilität – Vernetzte nachhaltige Mobilität“ 51
- Fachausschuss Wirtschaftsinformatik: Libra – die Zukunft des Geldes? 52
13. bdvb-Forum des Regionalverbandes Westfalen 53
- Regionalverbände und Hochschulgruppen 54
- Wir gratulieren herzlich 57

**Das Mitglied hat das letzte Wort 58**





Im Gespräch mit  
**Marie-Luise  
Wolff**

## **„Wir haben die Wende auf den Weg gebracht“**

Ob es um die Versorgung der Bevölkerung, die Sicherung des Industriestandorts, die Frage der Erderwärmung oder die Erreichung anderer politischer Ziele geht: Die Energiewirtschaft ist einer der zentralen Sektoren unseres Wirtschaftssystems. Entsprechend einflussreich sind Verbände wie der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW), dessen Unternehmen für rund 90 Prozent des Strom- und Erdgasabsatzes in Deutschland stehen. Anlässlich einer gemeinsamen Abendveranstaltung traf bdiv-Präsident Willi Rugen die Präsidentin Dr. Marie-Luise Wolff zum Gespräch.

**bdiv aktuell: Frau Wolff, Sie sind Vorstandsvorsitzende des Energieversorgers ENTEGA und Präsidentin des BDEW. Kommt es da zu Interessenkonflikten oder kann man beide Funktionen strikt trennen? In der Öffentlichkeit haben Lobbyverbände ja eher ein negatives Image.**

**Wolff:** Man muss die Funktionen trennen! Das gehört zum Geschäft. Die sogenannten Lobbyverbände sind Interessenvertretungen. Und damit völlig legitime Einrichtungen in einer Demokratie, genau genommen sogar notwendige Einrichtungen. Sie bündeln Einzelmeinungen und sorgen so für Übersicht. Dass jedes Unternehmen nur für sich spricht, halte ich nicht für zweckdienlich.

**Herr Rugen, als frisch gewählter bdiv-Präsident sehen Sie das sicher ähnlich.**

**Rugen:** Der bdiv ist aus meiner Sicht zwar kein Lobbyverband, aber ich teile die Ansicht von Frau Dr. Wolff. Ergänzen würde ich, dass es bei der Bündelung von Interessen auch um Effizienz geht, wie überall im Wirtschaftsleben. Auch in Verbänden kann sich nicht jedes Einzelinteresse durchsetzen. Wenn die Politik mit einer abgestimmten Verbandsposition

gen ist es der Energiewirtschaft gelungen, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen allein in den ersten neun Monaten dieses Jahres um 40 Millionen Tonnen gegenüber dem Vorjahreszeitraum zu reduzieren. Damit wird sie das 40-Prozent-Minderungsziel für 2020 bereits in diesem Jahr erreichen. Um weiter voranzukommen, treten wir zum Beispiel für den Ausbau der Windkraft ein.

**Bei der Politik steht die Windkraft derzeit nicht mehr so hoch im Kurs.**

**Wolff:** Ohne Windkraft ist ein klimafreundliches Energiesystem nicht zu machen. Deshalb müssen zahlreiche Hemmnisse wie etwa die schleppenden Genehmigungsverfahren abgebaut und pauschale Abstandsregelungen überdacht werden. Stattdessen erleben wir gerade den Kollaps einer Zukunftsindustrie. Das ist eine ökonomische und ökologische Absurdität.

**Rugen:** Dass wir in Deutschland unsere Genehmigungsverfahren vereinfachen, halte ich überhaupt für einen ganz wichtigen Punkt. Wir sehen das bei allen Infrastrukturvorhaben, nicht nur bei der Energie. Klagen gegen Vorhaben sollten nur die Betroffenen erheben dürfen. Mit der Verbandsklage haben wir niemandem einen Gefallen getan.

**Wie ist das Klimapaket der Bundesregierung zu beurteilen: ein Schritt in die richtige Richtung oder ein Minimalkompromiss, der in wenigen Jahren zu harten Maßnahmen zwingen wird?**

**Wolff:** Gerade bei den zentralen Hebeln einer wirksamen Klimapolitik ist das Paket unzureichend. Ein CO<sub>2</sub>-Preis mit Lenkungswirkung muss spürbar sein – die Bundesregierung hingegen will einen Preis, der nichts verändert. Das geht nicht zusammen.

**Rugen:** Unsere Mitglieder sehen das ähnlich. In einer Exklusiv-Umfrage für die WirtschaftsWoche haben über 60 Prozent der befragten Mitglieder angegeben, dass klimaschädliches Verhalten verteuert werden sollte. Die Zustimmung zu monetären Anreizen für klimafreundliches Verhalten lag sogar bei 64 Prozent.

**Wolff:** Gleichzeitig ist für uns aber auch klar, dass eine dynamische, innovationsgetriebene und wettbewerbsorientierte Energiewende nur mit niedrigeren Strompreisen gelingen kann. Stattdessen lässt die für 2020 geplante deutliche Erhöhung der EEG-Umlage den Steuer- und Abgabenteil beim Strompreis auf ein Rekordniveau schnellen.

**Was müsste geschehen?**

**Wolff:** Wertvolle Beiträge zu einer klimafreundlicheren Energieversorgung kommen nicht schnell genug voran. Die Investitionsbedingungen beispielsweise für die umweltschonende und effiziente Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) müssen verbessert werden, ebenso die Rah-



konfrontiert wird, ist der erste Schritt zum Interessenausgleich schon getan. Gute Politiker wissen das zu schätzen und einzuschätzen.

**Frau Wolff, der BDEW vertritt rund 1900 Unternehmen, die rund 90% des Stroms in Deutschland erzeugen – sei es fossil oder regenerativ. Welche Rolle spielt der BDEW im Gesetzgebungsprozess, was sind Ihre Positionen?**

**Wolff:** Auch im BDEW gibt es unterschiedliche Interessen, aber die Gemeinsamkeiten überwiegen bei Weitem. Wir alle wollen saubere, sichere und bezahlbare Energie für die Menschen. Das erfordert Geduld und Kompromissbereitschaft – zwei Tugenden, zu deren Entwicklung ich als Verbandspräsidentin hoffentlich beitragen kann. Wo es schwierig wird, liegt das meist nicht an der Diversität der Unterneh-

men in der Wirtschaft, sondern an den politischen Rahmenbedingungen, die zuweilen falsch oder eben halbherzig gestaltet werden. Trotzdem: Wir unterstützen die Ziele der Bundesregierung und wollen unseren Beitrag dazu leisten, den Klimawandel zu stoppen.

**Rugen:** Auch das spricht für die Rolle von Verbänden. Der Sachverstand von Interessenvertretungen wie dem BDEW hilft der Politik, die Möglichkeiten und Wirkungen von Gesetzgebung sachgerecht zu beurteilen. Ohne diesen Sachverstand wären Vorhaben wie die Energiewende völlig unerreichbar.

**Wie schafft man denn eigentlich so etwas wie eine „Wende“?**

**Wolff:** Wir haben die Wende ja schon längst auf den Weg gebracht. Nach BDEW-Berechnun-



DIE INTERVIEWPARTNERIN

**Dr. Marie-Luise Wolff (1958) studierte Anglistik und Musikwissenschaft in Deutschland, England und den USA. Sie promovierte an der Universität zu Köln.**

**Ihre Industrie-Laufbahn begann Dr. Wolff 1987 bei der Bayer AG in der Unternehmenskommunikation. 1988 wechselte sie zu SONY Deutschland und leitete dort ab 1991 das Marketing-Ressort. 1996 trat Dr. Wolff als Leiterin Unternehmenskommunikation in die VEBA AG ein. Zwischen 2002 und 2006 verantwortete sie die Unternehmensstrategie der E.ON Sales & Trading GmbH in München. 2006 wurde sie zur Geschäftsführerin der neu gegründeten E.ON-Vertriebsgesellschaft E WIE EINFACH Strom und Gas GmbH. Von Oktober 2009 bis Juni 2013 war Dr. Wolff Vorstand der Mainova AG. Seit Juli 2013 ist sie Vorstandsvorsitzende der ENTEGA AG, seit 2018 Präsidentin des BdeW, Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.**

menbedingungen für Energiespeicher. Die Planungs- und Genehmigungszeiten für neue Gaskraftwerke müssen weiter sinken. Die energetische Gebäudesanierung muss Fahrt aufnehmen und der Anteil grüner Gase durch entschlossene Förderung auch der Gas-to-Liquid-Technologien weiter steigen. All das ist machbar, aber in der Politik braucht es dazu mehr Entschlossenheit und Konsequenz.

**Das gilt sicher nicht nur für die Energiepolitik. Müsste die Politik zum Beispiel auch mehr dafür tun, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?**

**Wolff:** Vor allem müssen die Bedingungen dafür geschaffen werden, dass Beruf und Familie besser vereinbar sind. Sprich: funktionierende Kinderbetreuung überall im Land. Zweitens brauchen wir mehr Frauen, die in den MINT- und Wirtschaftsfächern gut ausgebildet sind.

**Rugen:** Diesbezüglich ist ja schon viel erreicht worden, auch wenn sich das in den Zahlen noch nicht so niederschlägt, wie wir uns das wünschen würden. Die erfolgreichen Fälle sind nach meiner Beobachtung jedenfalls weniger einer Frauenquote zu verdanken, sondern den Qualifikationen und Leistungen der betreffenden Frauen. Eigentlich ist das doch erfreulich.

**Wolff:** Quoten sind bestenfalls eine vorübergehende Notlösung. Trotzdem müssen auch die Unternehmen mehr dafür tun, dass Frauen Führungspositionen übernehmen.

**Führungskräfte treffen Entscheidungen, die weitreichende Folgen haben können. Wie sollte man mit dieser Verantwortung umgehen?**

**Wolff:** Wirtschaftliche Akteure können die Verantwortung für ihr Tun nicht „outsourcen“, nach dem Motto: Wir kümmern uns ums Geschäft, für die Moral ist die Politik, sprich: die Gesetzgebung, zuständig. Entscheidend ist aus meiner Sicht immer die Frage: Könnte ich die Folgen einer Entscheidung vor allen rechtfertigen, die davon betroffen sind? Von der Antwort hängt ab, als wie fair eine Entscheidung oder Handlung (oder eine Unterlassung) gelten darf – übrigens halte ich das

für eine zielführende Erwägung auch und gerade im politischen Raum.

**Rugen:** Auch in diesem Bereich ist in den letzten Jahren schon viel in Bewegung gekommen. Wir haben gesehen, wie Nachhaltigkeitskriterien in Investitionsentscheidungen Einzug gehalten haben. Das gilt auch für die großen Investoren rund um die Welt. Green-Finance-Kriterien gelten heute überwiegend als etabliert.

**Das ist die Seite der Investoren. Wie sieht es beim Endverbraucher aus? Selbst die beste Energie- und Klimapolitik funktioniert ja nicht ohne die Eigenverantwortung des Einzelnen.**

**Rugen:** Als Wirtschaftswissenschaftler wissen wir, dass der Mensch sich nicht immer rational verhält – vor allem nicht rational im Sinne des Gemeinwohls, selbst wenn dadurch alle bessergestellt würden. Ethische Grundsätze können an dieser Stelle helfen. Worauf es ankommt, ist, dass sie mit entsprechenden Anreizsystemen vernünftig kombiniert werden.

**Wolff:** Ethische Grundsätze sind in allen Lebensbereichen wünschenswert. Es geht dabei aber nicht nur um persönliche Haltungen. Indem solche Grundsätze die Entscheidung von Gremien leiten – sei es in Kabinetten und Parlamenten – werden sie zu institutionellen Bedingungen, und auf die kommt es am Ende an. Große Menschheitsfragen wie den Klimaschutz beantworten wir nicht allein durch Handlungen oder Unterlassungen von Einzelpersonen, sondern vor allem durch strukturelle Weichenstellungen. Und darin eben liegt die Verantwortung der Politik sowie all derer, die auf sie Einfluss nehmen können.

**Frau Präsidentin, Herr Präsident, vielen Dank für das Gespräch!**



Im Gespräch mit  
**Sevilay  
 Huesman-Koecke &  
 Michael  
 Burkhart**

# „Ärzte stehen nicht in der Kritik, sondern die Organisation des Gesundheitswesens.“

Wie beurteilen die Deutschen „ihr“ Gesundheitswesen? Dieser Frage widmet PricewaterhouseCoopers seit 2013 eine jährliche, repräsentative Umfrage. *bdvb* aktuell sprach mit Michael Burkhart, Leiter des Bereichs Gesundheitswirtschaft, und Sevilay Huesman-Koecke, Head of Business Development Health Industries, über die Ergebnisse und ihre Konsequenzen.

**bdvb aktuell: Herr Burkhart, warum hat sich PwC vor sechs Jahren entschlossen, die Studie „Das deutsche Gesundheitswesen auf dem Prüfstand“ durchzuführen?**

**Michael Burkhart:** 2012 hat PwC in Kooperation mit dem Bifo-Institut eine wissenschaftliche Studie mit dem Titel „112 und niemand hilft“ durchgeführt. Damals haben wir prognostiziert, dass unser Gesundheits-

system auf einen eklatanten Fachkräftemangel zusteuert. Bis 2030 fehlen uns demnach so viele Arbeitskräfte, wie die halbe Automobilindustrie beschäftigt. Doch das schien niemanden zu interessieren. Es war ein bisschen wie beim Klimaschutz: Wir rasen auf eine Wand zu und alle schauen weg. Deshalb haben wir 2013 begonnen, einmal im Jahr eine repräsentative Umfrage über die Zufriedenheit der Men-

schen mit dem Gesundheitswesen durchzuführen. Wir dachten uns, wenn unsere Studie von 2012 recht hat, wird es immer mehr Probleme mit dem Gesundheitswesen geben – und eine wachsende Unzufriedenheit.

**Hat sich die These bewahrt?**

**Michael Burkhart:** Tatsächlich ist die Prognose eingetreten. 2013 haben rund 80 Prozent der

Aussage voll oder überwiegend zugestimmt, dass das deutsche Gesundheitswesen zu den Top 3 der Welt gehört. Diese Zahl ist kontinuierlich abgeschmolzen und beträgt heute nur noch 55 Prozent. Gleichzeitig steigt die Zahl derer, die angeben, negative Erfahrungen mit dem Gesundheitswesen gemacht zu haben. Bei unserer ersten Befragung waren es noch 16 Prozent. Heute sind wir bei über 40. Zum ersten

Mal sind wir an einem Punkt angelangt, an dem die Zahl der Unzufriedenen nicht mehr wesentlich kleiner ist als die der Zufriedenen.

**Wird sich dieser Trend verfestigen?**

**Michael Burkhardt:** Davon ist auszugehen. In den nächsten sechs bis sieben Jahren geht fast jeder dritte Arzt in den Ruhestand. Gleichzeitig werden wir älter, und die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen steigt. Ich denke, spätestens zur Bundestagswahl 2025 wird der Zustand unseres Gesundheitssystems ein ähnlich relevantes Thema sein wie Migration oder Klimaschutz.

**Was gehört denn konkret zum Befund des Jahres 2019?**

**Michael Burkhardt:** Unsere Untersuchungen zeigen: Das deutsche Gesundheitswesen setzt teilweise falsche Anreize. Ein Beispiel: Schwerstkranke Patienten werden aus finanziellen Gründen vermehrt länger als nötig an Beatmungsgeräte angeschlossen. Warum? Weil bei kürzerer Dauer der Beatmung der Erlösanspruch der Klinik verloren geht. In keinem anderen Land werden Patienten daher mehr und länger beatmet als in Deutschland. Das deutsche Gesundheitssystem zahlt am meisten, wenn Sie eine Leistung an einem Kranken erbringen. Prävention dagegen wird kaum entlohnt.

**Wird das von den Menschen auch so wahrgenommen?**

**Michael Burkhardt:** Wir haben unter anderem nach der Zufriedenheit mit den Akteuren im Gesundheitswesen gefragt. Interessanterweise können sich die Krankenkassen mit 87 Prozent über die höchste Zustimmung freuen. Mit der Arbeit der Kliniken sind dagegen nur 50 Prozent zufrieden. Am schlechtesten schneiden Pharmaunternehmen ab mit einer Zustimmungquote um die 25 Prozent.

**Aber die Krankenkassen definieren über den Gemeinsamen Bundesausschuss doch letzt-**

**lich, was bezahlt wird. Tragen sie dann nicht eine Mitverantwortung für Fehlentwicklungen?**

**Michael Burkhardt:** Ja, natürlich. Aber wenn 45 Prozent der Befragten angeben, dass sich der Arzt zu wenig Zeit für sie nimmt, bedeutet das nicht, dass das den Krankenkassen angelastet wird, die den Leistungskatalog festlegen. Die Bürger nehmen nur wahr, dass die Kassen nahezu alle Kosten übernehmen. Kliniken haben es da schwerer, viele Menschen haben schon negative Erfahrungen gemacht, etwa mit langen Wartezeiten oder Sekundärinfektionen beispielsweise mit dem Norovirus. Und Pharmaunternehmen werden ohnehin als gewinnmaximierend beurteilt und kritisch gesehen.

**Die Menschen sind also unzufrieden mit „ihrem“ Arzt?**

**Michael Burkhardt:** Da muss man differenzieren. Die Menschen sind sehr zufrieden mit der Qualität des Arztes. Nur 18 Prozent der Befragten beschwerten sich über mangelnde Kompetenz des behandelnden Arztes. Auf Kritik stößt dagegen die Organisation des Gesundheitswesens. 58 Prozent geben zu Protokoll, die Wartezeiten gingen über ein angemessenes Maß hinaus. Auch fehlende Abstimmung zwischen den Ärzten und Doppeluntersuchungen bemängeln die Menschen.

**Zu den Problemen zählt sicher auch die Versorgung auf dem Land?**

**Michael Burkhardt:** Ja, definitiv. Und das sehen nicht nur Menschen aus ländlichen Regionen so, sondern auch Städter. Mehr als 47 Prozent der Studienteilnehmer sehen hier Handlungsbedarf.

**Bei vielen dieser Probleme soll die Digitalisierung helfen, etwa mit digitaler Patientenakte oder Tele-Medizin. Wie stehen die Befragten dazu?**

**Sevilay Huesman-Koecke:** Das kommt ganz darauf an, ob die Befragten einen persönlichen Nutzen erkennen. Wenn es um Effizienz geht oder darum, das Leben



zu erleichtern, etwa durch eine bessere Terminvergabe oder Tele-Medizin, ist die Bevölkerung dem Thema gegenüber aufgeschlossen. Aber: Auch wenn sich 40 Prozent prinzipiell vorstellen können, von einer KI oder einem Roboter behandelt zu werden, bleibt der direkte Kontakt zu einem Menschen immer noch sehr wichtig, den wünschen sich weit mehr als 70 Prozent.

**Ist Deutschland ein Sonderfall?**

**Sevilay Huesman-Koecke:** Nein, das ist nicht nur in Deutschland so. Wir haben eine Umfrage in der EMEA-Region zum Thema Roboter und KI durchgeführt. Die Ergebnisse sind klar. Die meisten Patienten möchten den Arzt entweder als Menschen oder zumindest auf einem Bildschirm vor sich haben. Interessant ist aber: Die Menschen waren umso weniger bereit, sich mit einer KI auseinanderzusetzen, desto

mehr Zugang sie zu medizinischen Leistungen hatten. In den Ländern Afrikas beispielsweise war das Interesse höher.

**Wie steht es um den Schutz sensibler Daten?**

**Sevilay Huesman-Koecke:** Da ist Deutschland schon „besonders“: EMEA-weit sehen 70 Prozent der Befragten ihre Daten durch neue Technologien gefährdet, in Deutschland sind es noch mal sieben Prozent mehr. Wer das Gesundheitswesen in Richtung Plattformökonomie weiterentwickeln will, muss Vertrauen durch Transparenz schaffen.

**Welche Schlussfolgerungen sind aus all dem zu ziehen?**

**Michael Burkhardt:** Wir brauchen Veränderung auf fünf Feldern: Zum einen ist ein neues Vergütungssystem nötig, weil wir – wie bereits angesprochen – falsche Anreize setzen. Wir sollten Kliniken und niedergelas-

müssten wir den Verantwortlichen freie Hand lassen, über die bereitgestellten Mittel selbst zu entscheiden.

**Neue Anreizsysteme und Monistiek für alle – das sind weitreichende Veränderungen ...**

**Michael Burkhart:** Ja, und damit sind wir noch nicht am Ende. Denn wir beobachten in den Parteien unterschiedliche Vorstellungen, wie das Gesundheitssystem aufgebaut sein soll. Die einen stellen sich marktwirtschaftliche, die anderen planwirtschaftliche Anreizsysteme vor. Das hat dazu geführt, dass wir im heutigen System eine bunte Mischung aus plan- und marktwirtschaftlichen Anreizen setzen. Das Nebeneinander an sich ist nicht bedenklich – ich glaube, wir können das Gesundheitswesen weder rein marktwirtschaftlich noch rein planwirtschaftlich organisieren. Wichtig ist jedoch, dass wir klar definieren, was wogilt. Ein Klinikum in einer ländlichen Gegend, das im Umkreis von vielen Kilometern das einzige Versorgungszentrum darstellt, kann nicht in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerb stehen. Es erfüllt eine hoheitliche Aufgabe und sollte auch Verluste machen dürfen, die hoheitlich auszugleichen sind. In einer Ballungsregion ist das ganz anders. Selbst wenn hier ein Krankenhaus schließen müsste, wäre die Versorgung der Menschen noch gewährleistet.

sene Ärzte dafür bezahlen, dass sie Bürger statt Patienten versorgen. Dieses Modell, das unter dem Namen Capitation diskutiert wird, entlohnt bereits das bloße Vorhalten einer Versorgungsinfrastruktur für die Behandlung von Krankheiten und außerdem die Arbeit auf dem Gebiet der Prävention, damit Menschen gar nicht erst krank werden. Zweitens müssen wir die Finanzierung neu ordnen. Noch finanzieren wir unsere Krankenhäuser dual. Für manche Kosten kommen die Sozialversicherungssysteme auf, für andere die Bundesländer. Das Problem ist: Viele Neuerungen, etwa Teilprojekte im Rahmen der Digitalisierung, scheitern bereits an der Frage, wer dafür bezahlt. Wenn wir die Kliniken monistisch finanzieren würden, wie es bei Pflegeheimen längst Usus ist, erhielten sie ihr Geld nur von einem Geldgeber, und Entscheidungsprozesse würden beschleunigt. Natürlich

**Sie sprachen von Verbesserungen in fünf Feldern. Welche sind die beiden verbleibenden?**

**Michael Burkhart:** Zum einen, dass wir neue Anreizsysteme brauchen, um mehr Ärzte in die ländlichen Regionen zu locken. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Ärztinnen und Ärzte heute ein anderes Verständnis von Praxisführung mitbringen. Der Einzelkämpfer auf dem Land, der sieben Tage rund um die Uhr für seine Patienten da ist und seine Familie kaum sieht: Von diesem Bild eines „Landarztes“ müssen wir uns verabschieden. Wir brauchen moderne Landarztmodelle. Die Aufteilung der Gebiete durch die Kassenärztlichen Vereinigungen muss sich verändern. Und man sollte über die Einrichtung von Gemeinschaftspraxen nachdenken, in denen mehrere Ärzte in Teilzeit arbeiten.

**Sevilay Huesman-Koecke:** Last but not least müssen wir uns der Qualität und Verfügbarkeit von Arzneimitteln annehmen. Wir stecken mitten im demografischen Wandel, die Gesellschaft wird älter. Wir werden zukünftig mehr Medikamente benötigen. Kein Mensch kann wissen, welche Medikamente wie miteinander in Wechselwirkung treten. Deshalb brauchen wir IT-Lösungen, die auf Basis von weltweiten Big-Data-Analysen noch vor der Verschreibung sicherstellen, dass die betreffenden Wirkstoffe bedenkenlos kombiniert werden können. Das Stichwort hierzu lautet Pharma Covigilance bzw. Medikamentensicherheit.

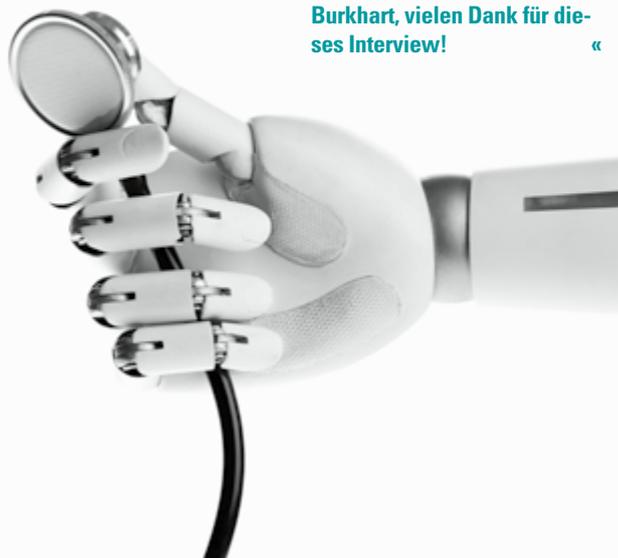
**Frau Huesman-Koecke, Herr Burkhart, vielen Dank für dieses Interview!**



**DIE INTERVIEWPARTNER**

**Sevilay Huesman-Koecke** studierte Medizin und Krankenhausmanagement. Seit 2006 ist sie bei der Price-waterhouseCoopers GmbH WPG als Unternehmensberaterin tätig. Als International Director, Prokuristin und Head of Business Development verantwortet sie aktuell die strategische Geschäftsentwicklung in Healthcare für PwC Europe und Pharma für PwC Deutschland. Als Gründerin des Netzwerks women&healthcare engagiert sie sich zudem für mehr Diversität und die berufliche Förderung von Frauen.

**Michael Burkhart** ist Standortleiter Frankfurt sowie Regionalleiter Mitte bei PwC. Darüber hinaus leitet er den Bereich Gesundheitswirtschaft in Deutschland und verantwortet als PwC Europe Health Services Leader das Geschäft mit Krankenhausbetreibern und gesetzlichen Krankenkassen in Europa. Er besitzt mehr als 25 Jahre Prüfungs- und Beratungserfahrung im Gesundheitswesen, davon 15 Jahre als Partner. Michael Burkhart ist Herausgeber von Fachbüchern, Autor zahlreicher Fachartikel und Referent bei internen und externen Schulungen.





# Der lange Marsch zur Gesundheit

Wie Amazon & Co. den Gesundheitsmarkt verändern wollen

Keine Frage, der globale Gesundheitsmarkt wandelt sich momentan rasant: Forschende Pharmafirmen kämpfen mit einer signifikanten Abnahme ihrer R&D-Profitabilität, Krankenkassen sorgen sich um steigende Gesundheitskosten, und die generelle Alterung der Gesellschaft treibt auf der Patientenseite die Zunahme von chronischen Krankheiten. Vor diesem Hintergrund geraten Pharmaunternehmen immer mehr unter Druck, den Patientennutzen ihrer Produktinnovationen zu beweisen. Ansonsten droht ihnen keine rentable Erstattung seitens der Kostenträger. Dieser Paradigmenwechsel – auch „Value-based-Care“ genannt – soll „Scheininnovationen“ verhindern und ist ein wichtiger Schritt hin zu einer auf das Patientenwohl fokussierten Versorgung. Auf ihrem Weg zur Patientenzentrierung ist der Einsatz von digitalen Innovationen unabdingbar, sei es etwa zur Optimierung der Forschung und Entwicklung von neuen Wirkstoffen, der Transparenzerhöhung von Arzneimitteln entlang der Wertschöpfungskette (bspw. zur Verhinderung von Medikamentenfälschungen) oder aber in der personalisierten Ansprache von Patienten (etwa zum Zweck der Adhärenzerhöhung). Sogar vollkommen neue Geschäftsmodelle werden durch die Digitalisierung ermöglicht, so sind die neuen Rollen eines Gesundheitsdaten-Brokers oder eines Orchestrators von digitalen Gesundheitsökosystemen in naher Zukunft nicht unwahrscheinlich.

Bei diesem Wandel kooperieren viele etablierte Player bereits mit Health Start-ups, um ihre Fähigkeiten für die neu zu schaffenden Rollen im sich abzeichnenden Gesundheitssystem der Zukunft rasch aufzubauen. Interessanterweise geraten die Aktivitäten der Player aus der Technologieindustrie (wie Amazon, Apple und Google) bei der Betrachtung der Veränderungen des Gesundheitssystems aber häufig nicht genügend in den Blick.

## Barbarians at the Gate

Manche etablierten Stakeholder der Gesundheitsindustrie sehen in Amazon, Apple und Google nichts weiter als branchenfremde „Barbaren“, die als „New Tech Entrants“ die bisherige Ordnung des Gesundheitssystems bedrohen. Doch ist eine solche Betrachtungsweise ge-

rechtfertigt? Welche Strategien verfolgen die New Tech Entrants überhaupt und was ist ihre Vision von einem Gesundheitssystem der Zukunft? Amazons schrittweises Vorgehen im Gesundheitsbereich soll zeigen, wie Technologieunternehmen den Gesundheitsmarkt bereits heute verändern und in Zukunft neu prägen könnten.

## Amazon als Nukleus eines patientenzentrierten Health Ecosystems?

Neben Apple und Google sorgte besonders Amazon mit seinen Aktivitäten im Gesundheitsmarkt in den vergangenen Jahren bei Analysten und Investoren für helle Aufregung. Als ein wichtiger Schritt gilt die Akquisition von PillPack in den USA im Jahr 2018. Dieses Online-Apotheken-Start-up versendet an seine Kunden personalisierte Medikationspakete und verspricht chronischen Patienten somit eine personalisierte und reibungslose Medikation. Zudem vertreibt Amazon in den USA bereits eine eigene OTC-/Gesundheitsproduktlinie mit dem Namen „Basic Care“ und beabsichtigt in Bälde sogar den Verkauf von Heimmedizinprodukten (etwa Blutzuckermessgeräten und Home Diagnostic Kits) unter dem neuen Label „Choice“. In Deutschland ist PillPack aufgrund gesetzlicher Bestimmungen nicht tätig. Auch die Basic-Care- und Choice-Produkte werden nicht verkauft. Jedoch vertreiben viele Online-Apotheken über die Amazon-Versandplattform bereits Gesundheitsprodukte, wie etwa Nahrungsergänzungsmittel. Zudem kooperiert der große Versandhändler in einem Pilotprojekt sogar mit einer Münchener Vorort-Apotheke, um Kunden über den Amazon Prime Now Service eine möglichst schnelle Zustellung zu ermöglichen. Branchenbeobachter gehen davon aus, dass es nur noch eine Frage der Zeit ist, wann Amazon (z.B. durch den Erwerb einer holländischen Versandapotheke) direkt in den deutschen Apothekenmarkt eintritt. Doch nicht nur die Logistik von Gesundheitsprodukten scheint für Amazon in Zukunft wertvoll zu sein. Auch der Eintritt in eine umfassendere Gesundheitsversorgung ist nicht nur Zukunftsmusik. Schließlich gründete Amazon im letzten Jahr unter dem Namen „Haven“ ein vielbeachtetes Joint-Venture mit Berkshire Hathaway und J.P. Morgan zur Verbesserung der Gesund-



AUTOR

**Dr. Stefan Kahl** arbeitet seit über 15 Jahren als Managementberater mit dem Schwerpunkt Strategie, Innovation und Digitalisierung in der Gesundheitsbranche, u.a. bei Marktführern wie Accenture und BearingPoint. Er ist seit November 2019 designierter Sprecher des bdvb-Fachausschuss Gesundheitswirtschaft.

heit der insgesamt 1,1 Millionen Angestellten der drei Mega-Firmen. Darüberhinaus startete Amazon im September dieses Jahres sein Pilotprogramm „Amazon Care“ zur Gesundheitsversorgung von Amazon-Angestellten im Raum Seattle, welches als eine Art „virtuelle Gesundheitsklinik“ Online-Telemedizin-Services mit persönlicher medizinischer Behandlung kombiniert.

Auf technologischer Seite sind zudem Patente für den Alexa Voice Assistant angemeldet worden, die es dem gesprächigen Heimassistenten ermöglichen sollen, Husten und Erkältungen sowie andere wichtige Merkmale, wie Alter oder Herkunft der Bewohner zu erkennen. Setzt man die einzelnen Aktivitäten des Versandhändlers aus Cupertino im Gesundheitsbereich wie Puzzleteile zusammen, so könnte man folgendes Zukunftsszenario entwickeln: Über Alexa als Homecare-Assistent könnte es in naher Zukunft möglich sein, leichte Erkrankungen wie Erkältungen zu diagnostizieren bzw. deren Auftreten sogar frühzeitig zu antizipieren, um prophylaktische Maßnahmen einzuleiten. Unterstützt würde die Diagnose weiterer Erkrankungen noch durch Amazon-eigene Homecare-Diagnose-Tests. Alexa könnte in einem zweiten Schritt selbstständig eine Online-Visite mit einem Arzt vereinbaren und im Anschluss dessen Verschreibung bei der eigenen Versandapotheke bestellen sowie im besten Fall am selben Tag dem Patienten liefern. Unterstützt würde ein solches Szenario durch Amazons jüngsten Kauf, den „Health Navigator“, einer Plattform, die mit einer Palette von Tools Patienten telemedizinisch unterstützt. Mit diesen Aktivitäten würde Amazon ein neuartiges, geschlossenes Health Ecosystem mit Fokus auf apothekenpflichtige, nicht-verschreibungspflichtige (sogenannte „Over-the-Counter“) Präparate und Wellness-Produkte schaffen, indem es den Patienten eine überragende Kunden-

erfahrung bietet, die schnell, bequem und kompetent das individuelle Gesundheitsproblem löst. In diesem Fall würde das Schlagwort der „Patientenzentrierung“ von einem Technologieanbieter verwirklicht. Das ist eine erstaunliche Leistung, wenn man bedenkt, dass der Megakonzern aus Seattle mit dem Verkauf von Büchern begonnen hat!

#### Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Die Schaffung eines solchen Gesundheitsökosystems ist kein Selbstläufer. Jedoch verfügt Amazon über einige erfolgskritische Fähigkeiten wie eine sehr breite Kundenbasis (ideal für das schnelle Testen von neuen Produkten und Services), eine starke Marke, die als Vertrauensanker wirkt, sowie vor allem den konsequenten Unternehmensfokus auf die Steigerung einer positiven Kundenerfahrung (durch die bequeme Diagnostik über Alexa oder die schnelle Lieferung von Gesundheitsprodukten). Als Hauptherausforderungen gelten vor allem die hohen Hürden des Datenschutzes sowie die Einhaltung der spezifischen gesetzlichen Regularien der Gesundheitswirtschaft.

#### Implikationen für Deutschland

In den Vereinigten Staaten wird Amazon wahrscheinlich versuchen, das skizzierte Gesundheitsökosystem zügig voranzutreiben, um sich dauerhaft in dem Milliardenmarkt Gesundheit zu verankern. Als Testmarkt gilt hierbei das Joint Venture „Haven“. Mit Blick auf Deutschland scheint es wahrscheinlich, dass Amazon über den Kauf einer ausländischen Versandhandelsapotheke in den nächsten Jahren und dem gezielten Ausbau des Prime Now Services zunächst versucht, in ihrem Kerngeschäft, der Logistik, weiter in den Gesundheitsmarkt einzutreten. Dieses Vorgehen wird vor allem die hiesigen Versandapotheken Marktanteile kosten. Der Ausbau von Alexa zu „Dr. Alexa“ und damit zum Mittelpunkt eines Homecare-Ecosystems hängt vor allem von der Integration der telemedizinischen Services ab (z.B. von Online-Visiten mit Ärzten). Hier bleibt auch abzuwarten, wie der Versandriese auf die Möglichkeiten des neuen Digitalen Versorgungsgesetzes der Bundesregierung reagiert.

# Notwendiger Reset im Kassenwettbewerb

Hart aber fair? Das gilt für den Wettbewerb zwischen den Krankenkassen nur bedingt. Denn obwohl die Konkurrenz zwischen den gesetzlichen Versicherern zum Innovationsmotor des Gesundheitswesens geworden ist, bleibt die Fairness bislang an vielen Stellen auf der Strecke. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn will das mit einem ambitionierten Gesetzesvorhaben nun ändern. Das darf nicht an Widerständen scheitern.

Es gibt sicher Menschen, die den Wettbewerb zwischen den Krankenkassen belächeln: Ein Großteil der Leistungen sei ohnehin bei allen gleich und die Leistungsunterschiede ebenso marginal wie die Preisunterschiede. Das sehen wir bei der Techniker Krankenkasse anders. Der Wettbewerb ist im Gesundheitswesen ein wichtiger Innovationsmotor und trägt entscheidend dazu bei, dass die Versorgung in Deutschland immer besser wird. In einigen Bereichen geht dies bei uns Gesetzlichen sogar schneller als bei den Privaten, wie es etwa die elektronische Patientenakte zeigt: Die steht ab Anfang 2021 allen gesetzlich Versicherten zur Verfügung. Ausschlaggebend war, dass eine Kasse nach der anderen ihren Versicherten solche digitalen Datenschließfächer anbot und auch die Politik deren Notwendigkeit erkannte. Auch die Zusammenarbeit mit Start-ups, ein elektronisches Rezept anzubieten oder in Eigenregie Prozesse für eine elektronische Krankschreibung aufzusetzen, gehört zumindest in der TK zum Alltag. Wir sind davon überzeugt, dass es sich lohnt, Leistungen und Services ständig weiterzuentwickeln, effiziente Strukturen zu schaffen und uns dabei konsequent an den Bedürfnissen unserer Versicherten auszurichten. Ohne Wettbewerb hätten wir Krankenkassen das nicht nötig.

## GKV-Wettbewerb als Innovationsmotor

Wir Kassen müssen uns in Sachen Innovationen bewegen, sonst tun es andere – und die Versicherten stimmen mit den Füßen ab. Dabei folgt der Wettbewerb zwischen den Krankenkassen völlig zu Recht anderen Rahmenbedingungen als etwa die Konkurrenz zwischen Elektro- oder Baumärkten. Das der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) zugrunde liegende Solidarprinzip besagt, dass die „Stärkeren“ für die „weniger Starken“ eintreten. Dazu gehört auch, dass Kassen, deren Versicherte im Vergleich besonders krank sind, nicht benachteiligt werden. Die praktische Umsetzung dieser sinnvollen Maßgabe regelt ein komplizierter Rechenmechanismus, der „morbidityorientierte Risikostrukturausgleich“ oder kurz „Morbi-RSA“. Er soll unter anderem ermöglichen, dass die Verteilung kostenintensiver Erkrankungen, also der Morbidität, gemessen und finanziell ausgeglichen werden kann.

So weit, so sinnvoll, zumindest in der Theorie. Die praktische Umsetzung hat in den vergangenen Jahren jedoch zu eklatanten Wettbewerbsverzerrungen geführt. Bildlich dargestellt, klafft die Finanzsituation in der GKV auseinander wie eine Schere, die sich Jahr um Jahr weiter öffnet. Bestimmte Kassenarten sind seitdem chronisch überversorgt, erhalten also deutlich mehr Geld, als für die Versorgung ihrer

Versicherten nötig wäre. Für diese „überdeckten“ Kassen ist der Wettbewerbsdruck ein Stückweit ausgesetzt: Sie brauchen sich weder um innovative Ideen noch um geringe Verwaltungskosten zu bemühen und können durch die hohen Einnahmen trotzdem einen unterdurchschnittlichen Beitragssatz anbieten. Andere Kassen bekommen dagegen seit Jahren deutlich weniger Geld aus dem Ausgleichssystem, als sie für die Versorgung ihrer Versicherten benötigen, sie sind „unterdeckt“. So müssen sie trotz geringer Verwaltungskosten und guter Ideen einen höheren Zusatzbeitrag von ihren Versicherten verlangen als der Schnitt. Also alles andere als ein faires System. Doch wie kann es überhaupt zu so einer Ungleichverteilung und Wettbewerbsverzerrung kommen?

## Problematische Diagnosefixierung

Mit der Einführung des Morbi-RSA vor zehn Jahren wurde die Dokumentation von Diagnosen zum Dreh- und Angelpunkt im Finanzausgleich der Kassen. Dafür sorgte das Prinzip „Zuschlag für Diagnose“. Jede ausgleichsrelevante Diagnose, die ein Arzt oder eine Ärztin für die Versicherten dokumentiert, löst Zuzahlungen an die Kasse aus. Das hat Folgen: So berichtet in einer Ärzteumfrage knapp jeder fünfte Mediziner von illegalen Versuchen der Einflussnahme durch Kassen auf unterschiedlichen Wegen. Von der persönlichen „Beratung“ in der Praxis über entsprechende Anrufe bis hin zur Beeinflussung über die Praxissoftware. Natürlich ist diese Einflussnahme, die „Kodierbeeinflussung“, verboten, und das schon seit Jahren. Aber weiterhin sind Diagnosen maßgeblich entscheidend für die Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds.

Gleichzeitig zeigt ein wissenschaftliches Gutachten, dass die Fallzahlen bestimmter zuschlagsauslösender Erkrankungen seit Einführung des auf Diagnosen basierenden Verteilschlüssels auffällig ansteigen. Was also tun? Den Ausgleich abschaffen? Das wäre der falsche Weg, führte er die GKV doch wieder zum Ursprungsproblem zurück: Dann wären mutmaßlich genau diejenigen Kassen benachteiligt, deren Versicherte besonders krank sind, zumindest dann, wenn deren Diagnosen auch Kosten verursachen. Diese Probleme sind schon lange bekannt, ebenso wie die Notwendigkeit einer Reform.

## Ein Wettbewerb, viele Aufsichten

Während keiner seiner Vorgänger die absehbar undankbare Mammutaufgabe annahm, den Finanzausgleich sinnvoll zu reformieren, hat Bundesgesundheitsminister Jens Spahn jetzt – gewissermaßen im Schat-



AUTOR

**Dr. Jens Baas** ist seit 2011 im Vorstand der Techniker Krankenkasse, seit 2012 als Vorstandsvorsitzender. Davor war er seit 1999 bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group tätig, ab 2007 als Partner und Geschäftsführer. Sein Studium der Humanmedizin absolvierte er an der Universität Heidelberg und der University of Minnesota (USA). Danach arbeitete er als Chirurg in den Universitätskliniken Heidelberg und Münster.

ten von Masernimpfung, Digitale-Versorgung-Gesetz & Co. - die größte Reform im Miteinander der Kassen auf den Weg gebracht. Zögerlichkeit kann man ihm dabei nicht vorwerfen, im Gegenteil. Im März überraschte sein Ministerium mit einem durchdachten Gesetzesentwurf, der alle zentralen Webfehler im Finanzausgleich angeht: konkrete Maßnahmen, um die Manipulationsanfälligkeit einzudämmen; die Einführung einer Regionalkomponente, um regionale Kostenunterschiede auszubalancieren; die Einführung einer einheitlichen Aufsicht. Denn: Während im Wettbewerb der freien Wirtschaft grundsätzlich gilt: gleiche Regeln – gleiche Aufsicht, geben im Wettbewerb der Kassen insgesamt 17 unterschiedliche Aufsichten Antworten auf die Frage „Was ist zulässig und was nicht?“.

Dass diese Antworten nicht immer einheitlich ausfallen, ist hochproblematisch, wenn auch wenig verwunderlich und kein Geheimnis. Das wurde auch durch den vom Bundesgesundheitsministerium (BMG) beauftragten Wissenschaftlichen Beirat bestätigt. Das BMG wollte das ändern und alle Kassen einer einheitlichen Aufsicht, dem Bundesversicherungsamt, unterstellen und so für „gleichlange Spieße“ sorgen. Dieser sinnvolle Ansatz scheiterte bereits, bevor das „Fairer-Kassenwettbewerb-Gesetz“

zum ersten Mal im Bundesrat diskutiert wurde, am vehementen Widerstand der Bundesländer, die mit ihren Behörden 16 der 17 Aufsichten stellen und unter anderem die AOKn beaufsichtigen. Diese Kassenart, die finanziell am stärksten von der derzeitigen Verteilung profitiert, hatte sich öffentlich – als einzige Kassenart übrigens – von Anfang an vehement gegen eine einheitliche Aufsicht positioniert.

#### **Keine weiteren Abstriche mehr tragbar**

Als die einheitliche Bundesaufsicht aufgrund des massiven Widerstands der Länder vom Tisch war, reagierte das BMG, indem der Kabinettsentwurf des Gesetzes zumindest um Maßnahmen ergänzt wurde, die etwas mehr Transparenz und Verbindlichkeit in die Aufsichtsvielfalt bringen sollen. Ob sie ausreichen, den Wettbewerb auf eine gerechtere Basis zu stellen, bleibt fraglich. Dass sie längst nicht an die Wirkung einer einheitlichen Aufsicht heranreichen werden, ist hingegen sicher. Umso wichtiger ist es, die übrig gebliebenen Reformteile jetzt als Gesamtpaket zügig durch das Parlament zu bringen. Denn die Verzerrungen im Wettbewerb und ihre finanziellen Folgen können und werden ohne schnelle Veränderungen das Aus für einzelne Krankenkassen bedeuten. «



Im Gespräch mit

## Hanns-Dietrich Rahn

# „Wenn alles passt, ist das Modell Gesundheitszentrum unschlagbar.“

Hinter dem Namen Medical Point Chirurgie Wiesbaden verbirgt sich ein Gesundheitszentrum mit insgesamt sieben Fachärzten und drei Standorten im Stadtgebiet, die knapp 9000 Patienten versorgen, Quartal für Quartal. *bdvb* aktuell sprach mit Dr. Hanns-Dietrich Rahn über die Vorteile moderner Gemeinschaftspraxen für Patienten, Mediziner und das Gesundheitssystem.

### Herr Rahn, mit welchen Problemen kommen Patienten in Ihre Gemeinschaftspraxis?

Hanns-Dietrich Rahn: Wir sind eine Gemeinschaftspraxis mit chirurgisch-orthopädischem Schwerpunkt. Wenn operative Eingriffe notwendig sind, können wir viele davon in unserem eigenen OP-Zentrum ambulant vornehmen. Im orthopädischen Bereich etwa Eingriffe an Knie-

gelenk, Schulter oder Fuß. Außerdem bieten wir Leistenchirurgie, Viszeralchirurgie, Koloproktologie, Kinderchirurgie und plastische Chirurgie an.

### Wie ist Ihre Praxis organisiert?

Rechtlich betrachtet haben sich sieben Ärzte in einer GbR zusammengeschlossen. Die Gemeinschaftspraxis beschäftigt 30 Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter, jeder Arzt hat Sprechzeiten an jedem Standort, was ein relativ ausgeklügeltes Terminmanagement voraussetzt. Ferner sind alle Standorte untereinander vernetzt, um eine optimale Abstimmung zu ermöglichen oder gemeinsamen Zugriff auf zentral vorgehaltene Patientenakten zu haben. Man kann sagen, die Digitalisierung ist äußerst wichtig

für die Effizienz unserer Arbeit und letztlich auch für die Qualität der Versorgung.

### Können Sie das näher ausführen?

Gerne. Schauen Sie, als ich in den 1990ern den ersten Medical Point Chirurgie in Wiesbaden eröffnet habe, habe ich noch mit Akten gearbeitet, in die die Befunde einsortiert wurden. So etwas ist heute nicht mehr denkbar, erst recht nicht, wenn ein Team von sieben Ärzten zusammenarbeitet und Tausende Patienten betreut. Heute wird jeder Befund vom Arzt abgezeichnet und eingescannt, so dass der Papierkram wegfällt und die örtli-

chen Distanzen zwischen den Standorten quasi verschwinden. Ein PC gehört heute in jedes Behandlungszimmer.

**Macht das die Versorgung bereits besser?**

Nicht zwingend. Zunächst einmal steht der Arzt in der Pflicht, nicht nur in den Computer zu schauen, sondern dem Patienten in Gespräch und Untersuchung die gebührende Aufmerksamkeit zu schenken. Das war in der Zeit der Karteikarten vielleicht mehr eine Selbstverständlichkeit als heute. Andererseits eröffnet die Digitalisierung viele Möglichkeiten, die uns in unserer täglichen Arbeit helfen, Menschen optimal zu versorgen. Jeder Kollege kann mit einem Klick sehen, was der andere Kollege bereits untersucht und verordnet hat. Durch den gemeinsamen Zugriff auf Akten und die Ergebnisse von bildgebenden Verfahren wie Röntgen oder CT können wir auf dem kurzen Dienstweg – beispielsweise telefonisch oder über Videokonferenz – die beste Therapie besprechen. Wir verfügen ja alle über unterschiedliche Spezialisierungen. Wenn ich eine Expertise eines meiner Kollegen auf seinem Fachgebiet einholen möchte, mache ich das häufig unmittelbar und in Gegenwart des Patienten, um zu einer schnellen Entscheidung zu kommen – etwa, ob eine Operation notwendig ist oder ob man zunächst einer konservativen Behandlung mittels Medikamenten oder physikalischen Mitteln den Vorzug gibt. Auf diese Art eine zweite Meinung einzuholen, gehört für uns zum Alltag.

**Dann gehören Sie also zu den Verfechtern der digitalen Patientenakte?**

Ja, das kann eine riesige Erleichterung sein. Die digitale Patientenakte kann Zeit und Wege sparen. Außerdem kann sie einen Beitrag leisten, Doppeluntersuchungen zu verhindern. Das sehen wir ja in unserer täglichen Arbeit: Alle in unseren Praxen erbrachten Leistungen sind transparent, Kosten aufgrund von Doppeluntersuchungen gibt es nicht. Und letztlich ist die digitale Patientenakte sogar bes-

ser für den Datenschutz, weil nirgendwo Informationen auf Papier herumliegen.

**Wie geht wirkungsvoller Datenschutz in einer Arztpraxis?**

Datenschutz beginnt damit, dass wir einen Datenschutzbeauftragten haben, der dafür sorgt, dass das Personal regelmäßig zum Thema Datenschutz geschult wird und sich an die Vorgaben hält. Beispielsweise müssen Computerbildschirme sich schwärzen, wenn ein neuer Patient hereinkommt, viele Kleinigkeiten wie diese sind zu beachten. Und dann gibt es natürlich das große Thema Datensicherheit und Speicherung, auch hier sorgt der Datenschutzbeauftragte dafür, dass geltende Standards eingehalten werden.

**Wie stehen Ihre Patienten zur Digitalisierung?**

Von der absoluten Mehrzahl aller Patienten wird sie als angenehm empfunden. Sie sehen ja den Unterschied und merken, dass vieles einfacher geworden ist, etwa, wenn man ihnen den Befund mal eben auf dem Bildschirm zeigt oder Nachfragen schnell beantworten kann.

**Wie organisieren Sie Ihre Sprechstunden?**

Der überwiegende Anteil unserer Sprechzeiten ist den Kassensprechzeiten vorbehalten, sie machen knapp drei Viertel unseres „Kundenstamms“ aus. Darüber hinaus halten wir Sprechstunden für unsere Privatpatienten ab, allerdings ohne dass jemand anderes dafür warten muss. Notfälle und Arbeitsunfälle werden natürlich immer angenommen, auch ohne Termin.

**Bei Ihnen muss man also nicht wochenlang auf einen Termin warten?**

Ich wage zu behaupten: Wenn Sie heute für einen Routinetermin anrufen, müssten Sie vielleicht eine Woche warten, aber sicherlich nicht länger. Wir haben ein Personal, das entsprechend geschult ist, das Fragen stellt und einschätzen kann, wie akut und problematisch die Beschwerden sind. Entsprechend werden die Patienten eingeordnet.

**Viel wurde über die Terminhotline berichtet ...**

Ja, die Terminservicestellen der Kassenärztlichen Vereinigungen. Wie jede andere Praxis sind wir gesetzlich verpflichtet, fünf Stunden in der Woche für die Hotline vorzuhalten, und haben der KV entsprechend mitgeteilt, an welchen Tagen diese Termine verfügbar sind. Wir müssen – zumindest momentan – allerdings feststellen, dass das Angebot nur spärlich in Anspruch genommen wird.

**Lastet heute größerer Druck auf den Ärzten, sich zusammenzuschließen?**

Definitiv. Als wir 2005 unsere GbR gegründet haben, waren Gemeinschaftspraxen bereits gängig – allerdings noch nicht in gleichem Maße wie heute. Das liegt auch an den steigenden Kosten. Spätestens wenn man einen OP-Saal bauen oder umfangreiche Diagnose- und Behandlungsgeräte anschaffen möchte, fressen die Kosten einen Einzelkämpfer auf. Wenn man sich allerdings zusammenschließt und zusammen operiert, bündelt das Kräfte und spart Kosten. Geräte sind optimal ausgelastet, Investitionen lohnen sich.

**Sehen Sie in Gemeinschaftspraxen wie Ihrer eine Möglichkeit, die Versorgung auf dem Land zu sichern?**

Ja, durchaus. Wenn die Chemie unter den beteiligten Ärzten stimmt, ist diese Form einer Praxis unschlagbar. Auch wirtschaftlich. Wenn man das vernünftig durchrechnet, kann man zu dem Schluss kommen, dass man gerade im ländlichen Raum solche Zentren gründen sollte. Man kann sich alle Ressourcen teilen, von den Räumlichkeiten bis zu den Geräten, und kann sich mit Kolleginnen und Kollegen austauschen. In anderen Ländern ist dieses Modell bereits wesentlich weiter verbreitet und spielt eine wichtige Rolle in der Nahversorgung.

**Herr Rahn, danke für das Interview!**

«



DER INTERVIEWPARTNER

**Dr. med. Hanns-Dietrich Rahn, Jahrgang 1951, studierte Jura und Medizin an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. 1990 wurde er Facharzt für Chirurgie, 1992 ließ er sich als Chirurg in Wiesbaden nieder und erwarb die Zusatzbezeichnung „Sportmedizin“. Seit 1996 ist der dreifache Vater ehrenamtlicher Teamarzt des SV Wehen Wiesbaden. Im Jahr 2007 wurde er Vizepräsident des Wiesbadener Reit- und Fahr-Clubs e.V.**

# Smart ist, wenn es allen nutzt

Smart Hospital – wo liegt der Nutzen für Patient und Personal?

Es gibt wenige Bereiche, die so stark analog geprägt sind wie die Medizin. Analog im Sinne einer Eins-zu-eins-Beziehung zwischen Menschen in einer realen Umgebung. Und gerade deshalb ist die Digitalisierung eine große Chance in der Medizin. Denn Verwaltung, Dokumentation, Planung etc. kosten uns in den Krankenhäusern vor allem eines: Zeit. Zeit, die uns von der Pflege, Betreuung und Behandlung unserer Patienten abgeht.



Smart Hospital bedeutet zweierlei: zum einen, dass Vernetzung den Patienten und Mitarbeitern stumpfsinnige Routine-Tätigkeiten abnimmt. Unsinnige Wiederholungen werden vermieden. Diese Entlastung der Mitarbeiter schafft Raum für ein Plus an Gastfreundschaft. Zum anderen erlaubt uns Smart Hospital, eine „Customer Experience“ zu bieten, die die Patienten schätzen. Weil sie spüren, dass die Menschen, die sich um ihr wertvollstes Gut, ihre Gesundheit, kümmern, verstanden haben: Information und Teilhabe sind wichtige Schritte zur Autonomie der Patienten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei, dass schon im Entwicklungsprozess smarter Lösungen der Datenschutz mitgedacht und in die DNA der Projekte integriert wird.

**Smarte Kliniken schaffen Nutzen für alle Beteiligten**

In den Waldkliniken Eisenberg werden gemeinsam mit Partnern smarte Lösungen entwickelt, die Patienten, Mitarbeiter, Angehörige und Gesundheitsdienstleister entlang des gesamten Aufenthalts eines Patienten hinweg begleiten. So entstand beispielsweise ein eigenes Patientenportal. Wir haben dieses Portal in Zusammenarbeit mit Partnern wie Salesforce, Agfa Healthcare, Indamed und Sapient entwickelt. Der Hintergedanke: Herkömmliche Cross-Checks bei der Medikation oder der Austausch von Befunden kosten Zeit und Nerven, bieten keinen Mehrwert und beinhalten die Gefahr von Übertragungs- oder Kommunikationsfehlern. Das Patientenportal sollte eine smarte Lösung darstellen, die Mehrfach-Arbeit vermeidet und zu mehr Patientensicherheit führt.

Das Ziel wurde erreicht: In unserem Portal sind alle wichtigen Daten wie Anamnese, Medikation oder Termine zentral gebündelt. Patienten – und wenn gewünscht auch Angehörige und medizinische Dienstleister – hält es immer auf dem aktuellen Stand. Und doppeltes Ausfüllen von Formularen oder vergessene, wichtige Unterlagen gehören der Vergangenheit an. Nicht zuletzt verbessern die übersichtlich aufbereiteten Informationen die Patientensicherheit und Patientenmündigkeit: Denn nur der Patient entscheidet, wer Zugriff auf diese Informationen hat.

Das Profil im Portal begleitet die Patienten über die gesamte „Customer Journey“: vom ersten Besuch beim Hausarzt über den Facharzt-Termin in der orthopädischen Ambulanz und dem Klinikaufenthalt bis zu Nachsorge, Reha und Kontrollterminen viele Jahre nach seinem Aufenthalt. Und das überall da, wo er online ist.

**Selbstbestimmung durch Information**

Beim Aufenthalt in den Waldkliniken haben die Patienten Zugriff auf weitere smarte Lösungen – für noch mehr Autonomie und Information. Jeder, der schon einmal in einem Krankenhaus war, kennt solche Situationen: Geplante Untersuchungen werden verschoben, obwohl man bereits seit zwei Stunden darauf wartet. Oder die Therapeutin hat vergessen, ein wichtiges Infoblatt zu den Übungen mitzugeben. Deshalb stellen die Waldkliniken und ihre Entwicklungspartner den Patienten ein integriertes und personalisiertes System aus Information und Infotainment zur Verfügung. Über den Fernseher im Patientenzimmer erhalten die Gäste Echtzeitinfos zu ihren Terminen – und können ihren Aufenthalt so deutlich besser gestalten.

Über das Handy kann sich der Patient im Haus zudem an verschiedenen Stationen einloggen und sich etwa über den aktuellen Stand informieren oder sich von einem Smart-Guide den schnellsten Weg zur nächsten Untersuchung zeigen lassen. Auf dem elektronischen Türschild des Patientenzimmers werden darüber hinaus allgemeine Informationen codiert hinterlegt. So wissen Pflegekräfte, Ärzte und unser Service-Personal auch ohne angeklebte Zettel, was sie beim Patienten beachten müssen.



AUTOR

**David-Ruben Thies** ist Geschäftsführer der Waldkliniken Eisenberg. Als Krankenpfleger in München begann seine Karriere im Gesundheitswesen. Nach seinem Diplom zum Krankenhausbetriebswirt wurde er nach weiteren Positionen in München und Suhl 2008 CEO der Waldkliniken Eisenberg. Hier arbeitet er konsequent an der Entwicklung und Umsetzung zukunftsweisender Health-Care-Konzepte. Neben dem Bau eines außergewöhnlichen Bettenhauses durch Matteo Thun spielen digitale Lösungen dabei eine zentrale Rolle.

**Smart auch für Mitarbeiter**

Am Anfang jedes Entwicklungsschrittes fragen wir uns aber nicht nur, was eine Maßnahme für unsere Patienten, sondern auch für unser Haus und unsere Mitarbeiter bringt. Hier sind zwei Aspekte für uns entscheidend: Was brauchen unsere Mitarbeiter, damit sie ihrer Tätigkeit optimal nachgehen können? Und wie binden wir unsere Mitarbeiter möglichst selbstständig und selbstverantwortlich in die Planung und Umsetzung der Arbeit ein? Mit unseren digitalen Lösungen bearbeiten wir damit gleich zwei der Hauptziele, die für Bundesgesundheitsminister Jens Spahn entscheidend in dieser Legislaturperiode sind: die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte und die Digitalisierung im Gesundheitswesen.

Fast 40 Prozent der Arbeitszeit in einem Krankenhaus machen Verwaltung und Dokumentation aus. Jedes einzelne Prozent, das durch Digitalisierung gewonnen wird, kommt automatisch der Betreuung der Patienten zugute. Deshalb ist das Patientenportal auch für die Mitarbeiter entscheidend. Mit jedem doppelten Arbeitsschritt, der vermieden wird, bleibt mehr Zeit für den Patienten. Das ermöglicht den Mitarbeitern, der Arbeit nachzugehen, für die sie sich bei ihrer Berufswahl entschieden haben: Menschen zu betreuen und zu pflegen – und nicht, Formulare auszufüllen.

**Ein Vorgang, durchgängige Effekte**

Für die Waldkliniken stellte die Entscheidung, alle Behandlungsschritte mit Hilfe von einem Barcode und einem mobilen Endgerät mit Scan-Funktion unmittelbar am Bett des Patienten zu erfassen, einen weiteren Meilenstein dar. Das mag simpel klingen, hat aber enorme Auswirkungen.

Ein Beispiel: Eine Patientin erhält eine Infusion. Früher wurde die Infusionsgabe auf der Patientenakte vermerkt, der Infusionsbeutel von der Bestandsliste der Abteilung gestrichen, bei dem wöchentlichen Check des Bestands diese Art von Beutel in der zentralen Versorgung nachbestellt und so weiter und so fort. Im Smart Hospital wird die Infusion angelegt und der Barcode des Beutels gescannt. Die Information, dass Patient T. eine Infusion erhalten hat, wird direkt in der Patientenakte und damit im KIS (Krankenhausinformationssystem) gespeichert. Der Beutel wird als verbraucht an die zentrale Versorgung gemeldet. Und das innerhalb von einer Sekunde. Ohne Papier, ohne Fehler, ohne Zeitverlust.

**Forecast und autonome Disposition**

Unserer Erfahrung nach sind kurzfristige Dienstpläne und „Änderungen von oben“ das größte Ärgernis für Mitarbeiter. Deshalb muss ein

Mehr an Autonomie der Mitarbeiter einer der wesentlichen Effekte der Digitalisierung und des Wandels zum Smart Hospital sein. Autonomie im Sinne von Information, Teilhabe an Planungen und Einfluss auf Entscheidungen. Mit zwei kombinierten Online-Systemen – der Ressourcen- und Kapazitätsplanung sowie der Dienstplanung – arbeiten unsere Pflegekräfte nun tatsächlich weitgehend autonom und selbstbestimmt.

In Krankenhäusern gibt es grundsätzlich drei limitierende Faktoren: Menschen, Räume, Geräte. Aus den verfügbaren Ressourcen und den historischen Daten ermitteln wir die Anzahl der Patienten mit Diagnose und Therapie, die wir in einer bestimmten Kalenderwoche betreuen werden. Damit wissen wir mit einer Genauigkeit von über 98 Prozent, welche Anzahl an Mitarbeitern mit welchen Qualifikationen wir benötigen werden. Mit einer Online-Dienstplanungs-App tragen sich die Mitarbeiter selbstverantwortlich und abhängig von den erforderlichen Ressourcen für Dienste ein.

Das bedeutet: Mehr als 99 Prozent unserer Mitarbeiter wissen mit Sicherheit, an welchem Tag sie 2020 arbeiten werden. Und mit welchen Mitarbeitern sie tauschen können, ohne die Stationsleitung um Genehmigung bitten zu müssen.

Smart Hospital bedeutet für uns, mit innovativen Ideen und digitaler Technik das Leben der Patienten besser zu machen – vor, während und nach ihrem Aufenthalt. Und die Mitarbeiter bei ihren Sekundär-Tätigkeiten so weit wie möglich zu entlasten. So ermöglichen wir ihnen, ihrer eigentlichen Berufung nachzugehen und Verantwortung zu übernehmen. Unter dem Strich ist damit Mitarbeitern und Patienten gleichermaßen gedient. «





Im Gespräch mit

## Melita Dietze

Zu hohe Preise, Wirkstoffe mit unerwünschten Nebenwirkungen, Patentbindung von Heilmitteln – die Pharmabranche steht immer wieder in der Kritik. bdbv aktuell schaut genauer hin: Wir sprachen mit Dr. Melita Dietze, Leiterin Market Access bei der Bayer Vital GmbH, über die wissenschaftliche, ökonomische und ethische Dimension der Medikamentenentwicklung.

# „Arzneimittelhersteller investieren jährlich mehr als sechs Milliarden Euro in Forschung & Entwicklung“

**bdbv aktuell: Frau Dietze, die Bayer AG dürfte den Lesern hinlänglich bekannt sein. Was genau tut die Bayer Vital GmbH im Konzern?**

Melita Dietze: Die Bayer Vital GmbH vermarktet Arzneimittel für den deutschen Markt und ist in drei Divisionen unterteilt: Pharmaceuticals vertreibt verschreibungspflichtige, Consumer Health verschreibungsfreie Arzneimittel, und die Division Animal Health widmet sich der Tiermedizin. Unsere Zielsetzung ist es, einen nachhaltigen Beitrag zu einem gesunden Leben zu leisten – und das drücken wir auch mit unserem Unternehmensmotto aus: „Bayer: Science For A Better Life“.

**Welcher Bereich ist – vom Umsatz her betrachtet – der wichtigste?**

Grundsätzlich sind alle Geschäftsbereiche wichtig, aber wenn wir allein nach Umsätzen auf dem deutschen Markt gehen, steht die Pharma-Division an erster Stelle. Im vergangenen Jahr trug sie etwa 1,3 Milliarden Euro zu unserem Gesamtumsatz von 1,8 Milliarden Euro bei.



Aspirin-Tabletten-Produktion in Bitterfeld

**Welche Rolle spielt die europäische Pharmaindustrie im internationalen Vergleich?**

Europa ist ein extrem wichtiger Standort. Die europäische Pharmaindustrie bringt es auf rund 4.000 Unternehmen, die forschen, vermarkten und vertreiben. Jeder vierte weltweit mit Pharmaprodukten umgesetzte Euro wird in Europa erwirtschaftet – und jeder dritte weltweit in Pharmaforschung investierte Euro wird in Europa investiert. 2017 hat die europäische Pharmaindustrie Güter im Wert von 30,5 Milliarden Euro produziert, 66 Prozent davon für den Export.

**Wir wollen heute vor allem über Forschung und Entwicklung sprechen. Wie wichtig ist Deutschland diesbezüglich?**

Deutschland ist sowohl als Produktionsstandort als auch als Forschungsstandort äußerst bedeutend. Unsere Branche gibt hierzulande sechs Milliarden Euro im Jahr für Forschung und Entwicklung – F&E – aus, hat der Verband forschender Arzneimittelhersteller (vfa) 2018 in einem Branchenporträt herausgefunden. Das entspricht zehn Prozent aller industriellen F&E-Ausgaben. Im Schnitt investieren die Pharmaunternehmen neun Prozent ihres Umsatzes in die Forschung & Entwicklung. Jeder fünfte Mitarbeitende in den Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Forschenden Arzneimittelindustrie ist im Bereich F&E beschäftigt. Das sind rund 18.000 Menschen – eine ziemlich beeindruckende Zahl.

**Wie viele Patente besitzt Bayer?**

Bayer besitzt etwa 50.000 aktive Patente. Dahinter stehen rund 10.000 verschiedene Erfindungen, die sich jeweils zum Beispiel auf den Wirkstoff, die Formulierung oder auch ein Herstellungsverfahren beziehen. Die Bayer Vital vertreibt in Deutschland etwa 900 Produkte, wobei man aber berücksichtigen muss, dass jede Packungsgröße im Pharma-Bereich als eigenes Produkt gezählt wird. Unsere wich-

tigsten Produkte sind der Blutgerinnungshemmer Xarelto, das Augenmedikament Eylea und die Hämophilie-Produkte Kovaltry und Jivi. Bepanthen, Aspirin und Iberogast gehören auch dazu, diese Produkte kennt jeder.

**Wie aufwendig ist die Entwicklung neuer Produkte – und wie läuft sie ab?**

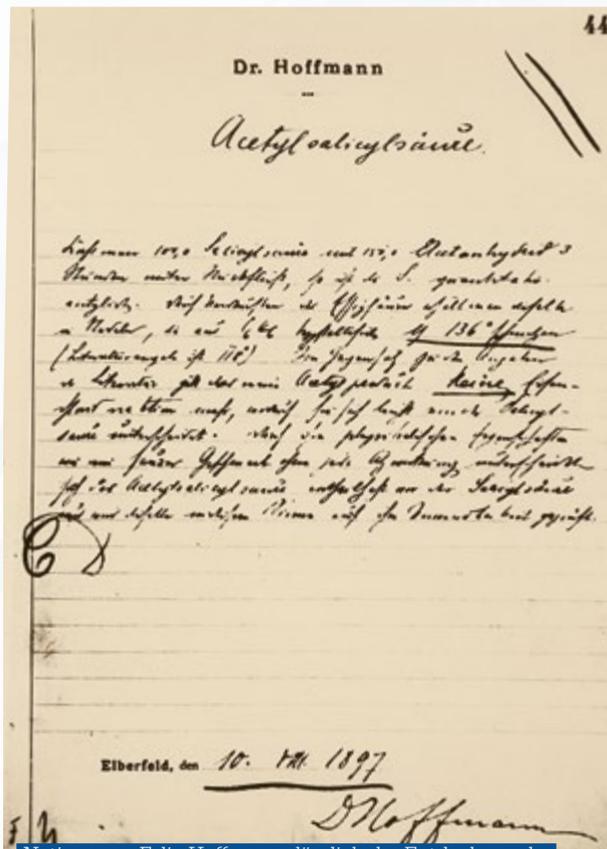
In der Regel nimmt die Entwicklung eines neuen Medikaments zwischen zwölf bis 15 Jahre in Anspruch. Von der Entdeckung eines neuen Wirkstoffs bis zur Marktreife investieren Pharmaunternehmen heute oft mehr als zwei Milliarden Euro – dies beinhaltet auch die Kosten der zahlreichen Wirkstoffkandidaten, die im Laufe des Entwicklungsprozesses aussortiert werden. Bereits vor der klinischen Prüfung der Wirksamkeit und Sicherheit des Wirkstoffs bei Patienten sind schon Jahre in den Entwicklungskandidaten investiert worden. Zehntausende Substanzen werden hergestellt, untersucht, optimiert und erneut getestet. Erst dann werden die aussichtsreichsten Kandidaten in Tierversuchen erprobt. Die Prüfung am Menschen meistert am Ende lediglich eine von zehn Substanzen, die dann zur Zulassung bei den Behörden eingereicht wird. Die Entwicklung besserer Behandlungsmöglichkeiten für Patienten weltweit erfordert einen langen Atem.

**Computer spielen vermutlich eine große Rolle?**

Ja, die Chemiker arbeiten heute mit Algorithmen. Wir wissen heute viel mehr beispielsweise über den Aufbau erkrankter Zellen als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Insofern kann man sehr viel mit „Schlüssel-Schloss-Prinzip“ am Rechner simulieren.

**Wie geht es dann weiter?**

In Schritt zwei, der so genannten präklinischen Phase, testet man seine Top-Kandidaten unter den Wirkstoffen anhand von Zellstrukturen. Ist man hier erfolgreich, beginnen Labortests an Ratten und Mäusen. Dabei ste-



Notizen von Felix Hoffman anlässlich der Entdeckung der Substanz Acetylsalicylsäure, dem Wirkstoff von Aspirin

hen zwei Fragen im Vordergrund: zum einen, ob die erhoffte Wirkung eintritt, zum anderen, ob toxische Nebeneffekte auftreten. Dieser Prozess ist diffizil. Man benötigt viele Zell- und Tiernodelle, bis man sich sicher sein kann, einen potenziell geeigneten Wirkstoff gefunden zu haben. Hier beginnt dann die Entwicklung, also die Phase, in der präklinische Versuche gemäß der regulatorischen Anwendung durchgeführt werden, bevor ein Medikament das erste Mal am Menschen getestet wird. Es folgen Tests mit einer kleinen Zahl an erkrankten Patienten, bevor schließlich umfangreiche Patientenstudien durchgeführt werden. Auf Basis dieser Phase-III-Studien werden die Zulassungs-Dossiers erstellt. Der Prozess der Zulassung dauert nochmals ein bis zwei Jahre. Im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen werden die Unterlagen von den Gesundheitsbehörden geprüft. Dabei entstehen auch immer Fragen, die vom Hersteller in Zusammenarbeit mit den Behörden zu

beantwortet sind. Nur wenn die Substanz ein positives Nutzen-Risiko-Verhältnis für den Patienten verspricht, wird das Produkt zugelassen.

**Bis dahin hat man mit dem neuen Wirkstoff noch keinen Cent verdient. Das muss sich doch sicher in der Preisbildung niederschlagen, oder?**

Natürlich muss sich Forschung und Entwicklung refinanzieren – allerdings haben wir keinen freien Markt in dem Sinne, dass die Pharmaindustrie im Alleingang die mittel- oder langfristigen Preise bestimmt. In Deutschland hat man sich schon vor acht Jahren überlegt, wie man eine optimale Versorgung und den berechtigten Wunsch nach Refinanzierung vereinbaren kann, ohne das Gesundheitssystem zu überlasten. Im Rahmen von Nutzenbewertungsprozessen werden seitens der Selbstverwaltung dazu die Grundlagen definiert, auf denen spätere Preisverhandlungen zwischen der Industrie und den Kostenträgern stattfinden.

**Wie hat man sich das vorzustellen?**

Der AMNOG-Prozess (Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz) sieht vor, dass der Hersteller zum Marktstart ein Jahr lang den Preis frei festlegen darf. Ab dem 13. Monat gilt dann ein Preis, der während des ersten Jahres mit den Krankenkassen ausgehandelt wurde. Ein gemeinsamer Bundesausschuss bewertet hierzu, wie gut das Produkt ist. Interessant ist dabei: 66 % aller derart ausgehandelten Preise liegen laut vfa unter dem europäischen Durchschnittspreis. Und im vergangenen Jahr wurde das Ziel, im Gesundheitswesen zwei Milliarden Euro einzusparen, mit Hilfe von AMNOG erreicht. Eine Regulierung gibt es aber nicht nur in Deutschland. Viele europäische Märkte sind reguliert, China und Japan befinden sich ebenfalls auf dem Weg in einen regulierten Markt.

**Viele Menschen glauben, dass die Pharmaunternehmen sich über überbewertete Medikamente ihre Forschungsausgaben zurückholen ...**

Der Anteil der Arzneimittelkosten an den gesamten GKV-Ausgaben bewegt sich laut Finanzstatistik des Bundesgesundheitsministeriums seit Einführung des AMNOG konstant um 16 % – und das, obwohl neue Medikamente im Gegensatz zu früheren Produkten nicht mehr zwingend einen Massenmarkt bedienen, sondern hoch spezialisiert sind. Das bedeutet: Sie kommen bei weniger Patienten zum Einsatz und müssen entsprechend teurer sein, um sich refinanzieren zu können. Hinzu kommt, dass wir zwar einen Patentschutz von 20 Jahren haben. Nach der Entwicklung und Zulassung bleiben den Herstellern allerdings häufig typischerweise nur etwa zwölf Jahre Marktexklusivität, hat die vfa festgestellt. Danach kommen Generika mit Preisabschlägen von bis zu 50 % auf den Markt. Auch dies muss man beim Thema Refinanzierung von Forschungsausgaben berücksichtigen.

**Es gibt also keine zu hohen Preise? Es wird oft über Krebsmedikamente berichtet, die exorbitante Summen kosten.**

Natürlich gibt es Medikamente, gerade in der Onkologie, die aufgrund der Forschungs- und Entwicklungskosten höherpreisig sind. Das liegt aber zum einen an der gerade angesprochenen Wirkung, dass sie hoch spezialisiert sind. Und zum anderen darf man nicht vergessen, dass solche Medikamente Folgekosten vermeiden, etwa durch weniger Krankenhausaufenthalte, schnellere Wiedereingliederung und Arbeitsfähigkeit, geringeren Einsatz von Hilfsmitteln oder abgeschwächte Folgen einer Chemotherapie. Der ehemalige Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Pharmazeutischen Industrie, Hans Rüdiger Vogel, hat einmal gesagt, man solle nicht am Arzneimittel sparen, sondern mit dem Arzneimittel. Das bringt das Ganze gut auf den Punkt.

**Wie steht es um die ethische Dimension? Müssten Medikamente nicht allen zugänglich gemacht werden? Bezahlbar und überall auf der Welt?**

Das gesellschaftliche Engagement von Bayer umfasst seit vielen Jahren die Hilfe für notleidende Menschen sowie den Einsatz für eine Verbesserung der Gesundheitsversorgung und sozialen Lebensverhältnisse in den Ländern, in denen Bayer aktiv ist. Passend zur Unternehmensstrategie von Bayer werden besonders auch Initiativen unterstützt, die auf innovative Weise zu wegweisenden Verbesserungen in den Bereichen Gesundheit und Ernährung führen. Bayer kooperiert in ärmeren Regionen der Welt mit anerkannten Organisationen, um die Gesundheitsverhältnisse zu verbessern. Beispielsweise engagieren wir uns im Rahmen unserer „Access to Medicine“-Aktivitäten, indem wir etwa von uns zur Behandlung seltener Tropenkrankheiten entwickelte Medikamente kostenfrei zur Verfügung stellen. Ebenso stellen wir Kontrazeptiva an

Hilfsorganisationen in mehr als 130 Ländern zur Verfügung und unterstützen gesundheitliche Aufklärungs-Programme.

**Abschließend ein Blick in die Zukunft: Woran forschen Sie derzeit besonders intensiv? Was dürfen wir von zukünftigen Medikamenten erwarten?**

Unsere Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Onkologie, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Hämatologie, Augenheilkunde sowie Frauenheilkunde. Gerade die Onkologie hat in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht: Anfang Oktober haben wir ein Vorreiterprodukt auf den Markt gebracht, das erstmals nicht auf einen Krebs an einem bestimmten Organ abgestimmt ist, sondern einen spezifischen Auslöser angreift. Genauer: Der Auslöser ist eine Genfusion, die im Körper mehrere Krebsarten auslösen kann. Wir haben einen Wirkstoff entwickelt, der die mit der Genfusion verbundene krebsauslösende Signalübertragung bekämpft. Es ist das erste solche Medikament in Europa und steht für eine neue Form der Präzisionsonkologie, die den Krebs an der Wurzel bekämpft – das genaue Gegenstück zur Chemotherapie, die den gesamten Organismus in Mitleidenschaft zieht.

**Frau Dietze, vielen Dank für dieses Interview!**



DIE INTERVIEWPARTNERIN

**Dr. Melita Dietze leitet seit 2017 den Bereich Market Access bei der Bayer Vital. Sie ist Ärztin und begann ihre Laufbahn am Universitätsklinikum in Aachen, bevor sie für einige Jahre in die Strategieberatung zur Boston Consulting Group wechselte. Seit 2005 ist sie bei Bayer tätig und durchlief verschiedene Funktionen im Innovationsbereich und Market Access. Dr. Melita Dietze ist verheiratet und hat drei Kinder.**

# Krankenhäuser im Prozess der Digitalisierung

„Die ENTSCHEIDERFABRIK hat seit ihrer Gründung in 2006 für die zwingend nötige Digitalisierung der Kliniken durch Nachhaltigkeit und durchdachte, praxistaugliche Konzepte Großartiges geleistet. Sie schafft vor allem Transparenz über die Wertschöpfung von IT-Projekten – ein Verfahren, das in Deutschland einmalig ist. Für die Klinikmanager werden so die Potenziale deutlich. Neben dem Entscheider-Event im Februar ist der jährliche Krankenhaustag ein wertvolles Forum, um das Großprojekt „Digitale Klinik“ weiter beharrlich voranzutreiben“, so Dr. Josef Düllings, Präsident des VKD, Verband der Krankenhausdirektoren Deutschlands e.V. und Hauptgeschäftsführer der St. Vincenz Gruppe)

Ziel der ENTSCHEIDERFABRIK ist, die Krankenhaus-Entscheider an die Chancen der digitalen Transformation heranzuführen. Zu unserem ECO SYSTEM, das dieses Ziel unterstützt, gehören 36 Verbände, über 800 Betriebsstätten von Kliniken und mehr als 130 Industrie-Unternehmen.

Verschiedene Veranstaltungsformate helfen uns dabei, den Nutzen stiftenden Beitrag von Digitalisierungsprojekten zum Klinikerfolg herauszustellen. Die ENTSCHEIDERFABRIK übernimmt dabei eine Inkubatorfunktion. Jährlich werden die fünf Digitalisierungsthemen der Gesundheitswirtschaft aus zwölf Finalisten durch Klinikentscheider gewählt. Mindestens zehn Kliniken können diese fünf Digitalisierungsthemen dann zwölf Monate kostenneutral testen.

Die Wahl wird auf dem Entscheider-Event getroffen, eine intensive Bearbeitung auf dem Sommer-Camp, und zuletzt finden die Ergebnis-Präsentationen statt. Im Fokus stehen

- die Lösung der Probleme in den Krankenhausprozessen mittels Informations-, Kommunikations-, Leit- und Medizintechnik (IKLMT) und
- der Erfahrungsaustausch der interessierten TeilnehmerInnen sowie die Weiterbildungs-Zertifikate unserer Akademie für Unternehmensführung und digitale Transformation in der Gesundheitswirtschaft (AudG), d.h. CHCIO und SH-I-ME.

Dazu schloss die 2012 gegründete Akademie für Unternehmensführung und digitale Transformation der Gesundheitswirtschaft (AudG) für die Association of Health Information Management Executives eine Kooperation mit SH-I-ME. Diese Weiterbildung gilt als das

stärkste international renommierte Fortbildungsangebot für Führungskräfte in der Gesundheits-IT. Der „Certified Healthcare CIO“ kann somit im deutschsprachigen Raum erlangt werden. Das zweite Zertifikat der AudG ist der CHCIO. Drei Jahre zuvor wurde auf der Entscheider-Reise mit den Partnerkliniken aus San Diego begonnen, ein Management Training on Digital Transformation zu institutionalisieren, das mit dem „Certified Strategic Health-Information-Management Executive (SH-I-ME)“ abgeschlossen wird. Im ersten Jahr der Kooperation konnten 15 Zertifizierungen zum Certified Healthcare CIO erreicht werden.

2019 fand die Entscheider-Werkstatt im Ev. Diakonissen Krankenhaus zum Thema „Digitale Transformation: Wo stehen wir bei dem Patienten bzw. der Interaktion von institutionellen Patientenakten und individuellen Gesundheitsakten?“ in Leipzig statt. Gastgeber war die Unternehmensführung mit Pfarrer Dr. Michael Kühne (Rektor und theologischer Geschäftsführer), Geschäftsführerin Cornelia Schrickler und aus der Leitungsebene das Team um den IT-Verantwortlichen Tom Obenaus. Durch die Entscheider-Werkstatt führte Dr. Pierre-Michael Meier, Geschäftsführer und stv. Sprecher der fördernden Verbände der ENTSCHEIDERFABRIK. Die Gruppenarbeiten des Workshops wurden von Prof. Dr. Gregor Hülsken, Geschäftsführer AuiG Akademie, Dr. Pierre-Michael Meier, Tom Obenaus und Dr. Andreas Zimolong, Geschäftsführer Synagon, geleitet. In dem Workshop erarbeiteten die TeilnehmerInnen nach den Initialvorträgen der Gastgeber innovative Einsatzszenarien für die Interaktion von institutionellen Patienten- und individuellen Gesundheitsakten für ein Musterkrankenhaus, zeigten aber auch die Herausforderungen auf. Hier seien die Stichwörter Integration und Interoperabilität genannt.



**November 2019 Deutscher Krankenhaustag / MEDICA**

In 2019 konnten 18 Kliniken die fünf Digitalisierungsthemen der Gesundheitswirtschaft auf ihren Nutzen stiftenden Beitrag zum Unternehmenserfolg testen. Von den 36 fördernden Verbänden der ENTSCHEIDERFABRIK wurde Prof. Dr. Axel Ekkernkamp zum Klinikführer 2019 gewählt. Der StartUp- und Digitalisierungspreis ging an die 1nfusion AG aus der Schweiz.

Den Besuchern des Deutschen Krankenhaustages konnte im Kongressbereich und auf der Medica in Halle 13 mit den Entscheider-Karten, dem Zugang zum ENTSCHEIDERFABRIK Gemeinschaftsstand und zur VIP-/Entscheider-Lounge ein Erlebnis geboten werden, das auf die Zielgruppe der Krankenhaus-Entscheider zugeschnitten war und Antworten auf „Health & Care Management in disruptive Times“ lieferte. Die ENTSCHEIDERFABRIK, der IT/MT Inkubator für Digitalisierungsthemen in der Gesundheitswirtschaft, zeigte, welchen Nutzen stiftenden Beitrag Digitalisierungsprojekte zum Krankenhauserfolg leisten. 13 Aussteller waren auf dem Gemeinschaftsstand, mehr als 60 Vorträge wurden gehalten, davon 18 im Kongress.

Die fünf Digitalisierungsthemen, die auf der Medica ihre ersten Ergebnisse nach einem halben Jahr Projektzeit vorstellten, waren:

1. Kommunikation mit Mehrwert ohne WhatsApp-Dilemma, Freiraum für selbstbestimmte Interaktion eingebunden in den klinischen Alltag, gesetzeskonform, praktikabel, sicher, vollständig
2. SAP Digital Boardroom für Krankenhäuser – wie Entscheider komplexe Zusammenhänge agil und intuitiv analysieren können
3. Digitalisierung der Pathologie – vollumfänglicher, elektronischer Workflow mit allen fallrelevanten histologischen Objektträgern zur digitalen und damit ortsunabhängigen Befundung
4. Konzeption und Aufbau sowie sicherer Betrieb, Prüfung und Mitwachsen der unterbrechungsfreien Stromversorgung für Rechenzentren, IT-Strukturen und komplexe Netze im Krankenhaus
5. Archivar 4.0 und die Unterstützung des Digitalen Wandels durch interoperable Archivierung intelligenter Patienten-Akten. «

Alle Termine zur Entscheiderfabrik finden Sie unter: [www.entscheiderfabrik.com/terminkalender](http://www.entscheiderfabrik.com/terminkalender)



*AUTOREN*

**Dr. Pierre-Michael Meier,**  
Geschäftsführer und stv. Sprecher der fördernden Verbände der ENTSCHEIDERFABRIK.

**Rüdiger Wüst,**  
Sprecher Fachausschuss Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement

# „Die Pflege ist nicht die Hilfskraft des Arztes“

100.000 Pflegekräfte fehlen im deutschen Gesundheitswesen, sagt der Deutsche Pflegeerrat. Woran liegt das? Welche Anforderungen stellt der Beruf? Und wie müssen sich Ausbildung und der Job selbst verändern, um zu Verbesserungen zu gelangen? Darüber sprach bdiv aktuell mit Professor Dr. David Matusiewicz, FOM Düsseldorf.

**bdiv aktuell: Herr Matusiewicz, wie ist es um Pflege in Deutschland bestellt?**

**David Matusiewicz:** Nicht gut. Unter dem Hashtag „Pflexit“ tauschen sich Pflegekräfte bei Twitter über den Berufswechsel aus. Der Frust ist groß. Junge Menschen starten motiviert in den Job und erleiden einen Realitätsschock. Entsprechend hoch ist die Abwanderung in verwandte Berufe, etwa bei Krankenkassen. Die Nachfrage am Arbeitsmarkt ist folgerichtig sehr hoch, und das wird aufgrund des demographischen Wandels und fehlender Attraktivität des Berufsbildes erstmal auch so bleiben. So erklärt sich auch, dass der Gesundheitsminister nach dem Kosovo und den Philippinen inzwischen in Mexiko Pflegekräfte akquirieren muss.

**Wozu führt der Mangel an Fachkräften?**

Es baut sich immenser Druck auf. Insbesondere in der Altenpflege, weil die Arbeit dort noch schlechter entlohnt wird, als in der Krankenpflege. Im Nachtdienst in einem Altenheim kommen auf eine Pflegekraft im Schnitt 48 Pflegebedürftige. Viele stationäre und ambulante Pflegedienste sowie Krankenhäuser müssen mit Leihkräften arbeiten. Und es gibt Krankenhäuser, die anderen Krankenhäusern Personal mit Hilfe von Bonuszahlungen abwerben ...

**Wie kann man den Pflegeberuf denn attraktiver machen?**

Ein erster Schritt wurde mit der Reform der Ausbildung bereits getan. Ab 2020 gibt es die klassischen Ausbildungsgänge in der Altenpflege, Gesundheits- und Krankenpflege oder Gesundheits- und Kinderkrankenpflege nicht mehr. Es gibt nur noch eine einheitliche generalistische Ausbildung zum „Pflegefachmann“ bzw. zur „Pflegefachfrau“ wobei im letzten Jahr der Ausbildung noch für einige Jahre der Ausbildungsabschluss zur „Gesundheits- und Kinderkrankenpflege“ und zur „Altenpflege“ als Wahlmöglichkeit bestehen bleibt. Die generalistische Ausbildung macht die Berufsbilder durchgängiger, der Wechsel zwischen Alten-, Kinder- und Krankenpflege wird einfacher.

**Welche Ausbildungswege bietet die FOM an?**

Die FOM richtet sich mit ihrem Angebot an Berufstätige. Hier bieten wir einen Studiengang zur klassischen Pflege an, der sich stark am Patienten bzw. Pflegebedürftigen orientiert. Diesen Studiengang haben wir mit einem Krankenhausträger gemeinsam entwickelt. Dann haben wir den Studiengang Pflegemanagement, in dem Management- und Leitungskompetenzen vermittelt werden. Und drittens führen wir gemeinsam mit dem Universitätsklinikum Essen gerade einen Pflegestudiengang mit

Im Gespräch mit  
**David Matusiewicz**

dem Schwerpunkt der Digitalisierung ein. In diesem Studium widmen wir uns der Frage, wie man mit Hilfe der Digitalisierung die Pflege und deren Arbeitsbedingungen verbessern kann. Das ist deutschlandweit einzigartig.

**Sie meinen, Digitalisierung kann den Pflegenotstand beheben?**

Nein, aber sie kann die Konsequenzen abfedern und Arbeitsbedingungen verbessern. Ein knappes Drittel ihrer Zeit wenden Pflegende heute für Bürokratie auf. Ein weiteres Drittel wird für pflegenaher Tätigkeiten aufgewendet – etwa Essen anrichten, Wäsche wegbringen oder ähnliches. Für die eigentliche Pflege bleibt nur ein Drittel der Zeit übrig. Die Digitalisierung kann helfen, den bürokratischen und pflegenahen Aufwand zu reduzieren, etwa mit Softwarelösungen, Vernetzung und Robotik. So bleibt mehr Zeit für den Patienten bzw. Pflegebedürftigen.

**Ist nicht denkbar, dass die Digitalisierung die Situation durch weitere Rationalisierung verschärft?**

Das genaue Gegenteil dürfte der Fall sein. Es gibt heute Pflegeheime, die nicht einmal genügend Personal finden, um die für den Betrieb gesetzlich vorgeschriebene Personaldecke vorzuhalten. Die müssen schließen. Das ist paradox, wenn man sich vergegenwärtigt, wie dringend Pflegeplätze benötigt werden. Ich halte es deshalb für äußerst unwahrscheinlich, dass wir Rationalisierungseffekte sehen werden. Wenn die Digitalisierung es schafft, die Lücken zu füllen, wäre schon viel gewonnen.

**Welche Rolle spielen rechtliche Fragen bei der Ausbildung?**

Pflegekräfte werden immer wieder mit rechtlichen – und auch ethischen – Fragen konfrontiert. Was darf man, was darf man nicht? Was tue ich, wenn von mir verlangt wird, ärztliche Tätigkeiten zu übernehmen? Was muss ich wie dokumentieren, um rechtlich auf der sicheren Seite zu sein. Entsprechend spielt das Thema in der Ausbildung eine wichtige Rolle.

**Gilt das auch für interkulturelle Aspekte?**

Das ist tatsächlich ein Punkt, der uns in der Ausbildung der Pflegekräfte stark beschäftigt. Interkulturelle Kommunikation birgt Fallstricke. Wenn sie sich in einem Pflegekontext abspielt, sogar in besonderem Maße. Deshalb untersuchen wir gemeinsam mit der Charité derzeit in einem auf drei Jahre angelegten Projekt, wo kulturell herausfordernde Situationen auftreten können und wie am besten mit ihnen umzugehen ist. Das muss nicht nur der Pfleger aus einem anderen Land sein, der den deutschen Rentner pflegt. Wenn eine Pflegekraft in das Zimmer eines Patienten kommt, der gläubiger Moslem ist und gerade betet, ist ebenfalls interkulturelle Kompetenz gefragt.

**Der Pflegeberuf ist körperlich aufreibend und psychisch fordernd. Wie kann man angehende Pflegekräfte auf diese Herausforderung vorbereiten?**

Solche Themen kommen in der Ausbildung immer wieder vor. Man darf nicht vergessen: Der Pflegeberuf ist der Beruf, in dem die meisten Arbeitskräfte nicht bis zur Rente durchhalten. Und: Das Risiko, selbst später zum Pflegefall zu werden, ist bei Menschen, die in der Pflege arbeiten, deutlich höher als in anderen Berufsgruppen. Das zeigt, wie immens belastend die Pflegetätigkeit ist. Aus meiner Sicht gehört das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement deshalb ganz oben auf die Agenda. Wir brauchen umfangreichere präventive Maßnahmen und einen wirkungsvollen Arbeitsschutz. Das Thema digitale Assistenzsysteme spielt hier ebenfalls rein, sprich: die Entlastung durch neue Technologien.

**Wie praxisorientiert ist Ihre Ausbildung eigentlich? Gibt es Praktika?**

Ohne Praxisbezug könnten wir nicht lehren. Unsere Studiengänge sind berufsbegleitend, alle Studierenden arbeiten parallel zu Ihrem Studium, haben meist eine 100%-Stelle in der Pflege und kommen abends von 18 bis 21 Uhr zu uns. Das Inter-

essante ist, dass viele von ihnen von der harten körperlichen Arbeit weg möchten. Sie arbeiten bereits als Pfleger, absolvieren aber ein Studium zum Pflegemanager. Sie wollen etwas Gutes für die Gesellschaft leisten, aber sie wollen weg von den Arbeitsbelastungen der operativen Pflege. Überhaupt liegen ja soziale Berufe im Trend. Aber bislang scheitert der Pflegesektor daran, den interessierten Menschen ein attraktives Umfeld zu bieten. Das muss sich ändern.

**Was bedeutet das konkret?**

Wir müssen die strukturellen Rahmenbedingungen verbessern. Mit der Personaluntergrenze in Krankenhäusern ist ein Anfang gemacht. Es gibt zudem Kliniken, die bereits sehr kreative Wege beschreiten, um das TVÖD-Gehalt durch Zulagen aufzubessern. Das darf aber kein Dauerzustand sein und ist kein Modell für die Breite. Wir brauchen schlicht eine wesentlich bessere Vergütung. Man muss leider deutlich sagen, dass die Politik das Thema zu lange ignoriert hat. Und der Pflegesektor selbst hat ebenso versagt, weil er viel zu lange keine eigene Lobby gebildet hat, um Druck aufzubauen.

**Wenn wir zehn Jahre weiterdenken. Wie wünschen Sie sich die Pflegelandschaft?**

Ich wünsche mir, dass die Pflege dann wieder ein angesehenes Berufsfeld ist. Dass Pflegekräfte nicht bemitleidet werden, sondern bestens ausgebildete und gut bezahlte Fachkräfte sind, die einer gesellschaftlich respektierten, wichtigen Arbeit nachgehen – und mit der richtigen Qualifikation oder Promotion auch schon einmal so viel verdienen können, wie ein Arzt. Und um dies noch einmal auf den Punkt zu bringen: Die Pflege ist nicht die Hilfskraft des Arztes. Dieses Kastendenken ist aus der Zeit gefallen. Wir müssen heute eher von interprofessionellen Teams im Gesundheitswesen mit eigenständigen Professionen auf Augenhöhe sprechen.

**Herr Matusiewicz, vielen Dank für dieses interessante Interview!**



DER INTERVIEWPARTNER

David Matusiewicz ist Professor für Medizinmanagement an der FOM Hochschule. Seit 2015 verantwortet er als Dekan den Hochschulbereich Gesundheit & Soziales und leitet als Direktor das Forschungsinstitut für Gesundheit & Soziales (ifgs). Darüber hinaus ist er Gründungsgesellschafter des Essener Forschungsinstituts für Medizinmanagement (EsFoMed GmbH) und unterstützt als Gründer bzw. Business Angel Start-ups im Gesundheitswesen.

# Elektromobilität ist im Alltag angekommen

Im Jahr 2020 gehört die Elektromobilität vielerorts zum Alltag. In der Öffentlichkeit werden die Protagonisten der Elektromobilität – E-Scooter, E-Bikes, E-Autos, E-Busse, E-Transporter sowie Lade- und Tankinfrastrukturen – immer sichtbarer. Der positive Trend der Elektromobilität in Deutschland wird getragen durch die fortschreitende Digitalisierung und die strenger werdenden staatlichen Vorgaben zur Senkung der Treibhausgas-Emissionen im Verkehr.

## Elektromobilität muss verkehrsträgerübergreifend gedacht werden

Die Weichen für einen erfolgreichen Einstieg in den Massenmarkt sind gestellt. Die Automobilhersteller erweitern stetig ihr Angebot an E-Fahrzeugmodellen, mit denen sie die Alltagsanforderungen ihrer Kunden bedienen können. Die Politik hat in den vergangenen Jahren umfangreiche Förderprogramme auf den Weg gebracht, die den Kauf von E-Fahrzeugen sowohl für den privaten als auch den gewerblichen Einsatz finanziell und steuerlich unterstützen. Weitere Fördermittel fließen in den Ausbau der erforderlichen Ladeinfrastruktur.

Elektromobilität ist heute weltweit integraler Bestandteil einer zunehmenden Transformation der Mobilität, die alle Verkehrsträger (Straße, Schiene, Wasser, Luft) und motorisierten Verkehrsmittel (Zweiräder, Autos, Busse, leichte und schwere Nutzfahrzeuge, Züge, Schiffe und nicht zuletzt Flugzeuge) einschließt. Länder wie China, USA oder Norwegen machen vor, wie schnell sich Elektromobilität im Alltag etabliert, wenn Rahmenbedingungen so gesetzt werden, dass sich die Nutzer für den Kauf von Elektro- statt konventionellen Fahrzeugen entscheiden.

## Klimafreundliche Elektromobilität ist nachhaltige Mobilität

E-Fahrzeuge sind emissionsfrei unterwegs. Dies gilt sowohl für Batterie-elektrische als auch Brennstoffzellen-elektrische Fahrzeuge. Entscheidend für die CO<sub>2</sub>-Bilanz ist, woher Strom und Wasserstoff (H<sub>2</sub>) kommen. Damit Elektromobilität tatsächlich nachhaltig wird, muss Strom langfristig aus erneuerbaren Energien erzeugt werden. Die Energiewende und der damit einhergehende Ausbau der erneuerbaren Energien wird für den erforderlichen grünen und damit nachhaltigen Strom sorgen. Um die für 2050 angepeilten Klimaziele zu erreichen, muss nicht nur die Energiebilanz des Kraftstoffs – von der Quelle bis zum Verbrauch im Fahrzeug – klimaneutral werden, sondern schrittweise der gesamte Fahrzeuglebenszyklus von der Herstellung bis zur Entsorgung berücksichtigt werden.

## Heutiges Energienetz kann Elektromobilität bedienen

Die oft diskutierte Kapazität des Energiesystems stellt in den kommenden Jahren noch keine Hürde dar. Die Stromnetze sind gut für die Elektromobilität aufgestellt und können die durch das Laden der E-Fahrzeuge steigende Stromnachfrage bedienen. Gleichwohl kann

es in Ballungsgebieten bei hohen Zuwächsen lokale Engpässe geben, die adressiert werden müssen. Eine große Anzahl an Elektrofahrzeugen bedingt aber nicht automatisch einen hohen Anstieg der Netzbelastung. Diese hängt ebenso von der Menge gleichzeitiger Ladevorgänge in Kombination mit der aktuellen Netzsituation ab. Die fortschreitende Digitalisierung sorgt dafür, dass die Stromlast jederzeit geregelt und Netzstabilität gewährleistet ist, auch dann, wenn immer mehr volatile Wind- und Solarenergie ins Netz gespeist wird. Elektrofahrzeuge können in diesem Zusammenhang zukünftig zur Flexibilisierung und Stabilisierung des Energiesystems beitragen. Vor allem in Zeiten mit einer entweder sehr hohen Stromnachfrage oder einem sehr hohen Stromangebot können sie – angeschlossen ans Stromnetz – als flexible Stromspeicher eine netzdienliche Steuergröße werden (Stichworte: bidirektionales Laden / Vehicle-to-Grid).

# lität



## Strom und Wasserstoff sind Träger der Elektromobilität

Elektrizität ist nur bedingt speicherbar, vor allem nicht über längere Zeiträume. Deshalb gewinnt mit dem Ausbau der Energiewende auch die indirekte Nutzung des erzeugten Stroms über Wasserstoff, Gas oder strombasierte Kraftstoffe (Stichworte: E-Fuels / Power-to-X) an Bedeutung. Die so erzeugten Kraftstoffe können fossile Kraftstoffe wie Diesel und Kerosin ersetzen. Sie lassen sich beispielsweise dann erzeugen, wenn erneuerbare Energien viel Strom ins Netz einspeisen, der zeitgleich nicht abgenommen werden kann. Nicht zuletzt ist  $H_2$  ein wichtiger Grundstoff, der seit Jahrzehnten in vielen Industrien (insbesondere Chemieindustrie und Raffinerien) in großen Mengen zum Einsatz kommt. Neue potenzielle Wasserstoffverbraucher wie die Stahlindustrie würden den  $H_2$ -Bedarf zusätzlich erhöhen. Der heute genutzte Wasserstoff wird vorwiegend aus der Reformierung von fossilem Erdgas gewonnen. Die Erzeugung von grünem  $H_2$  hilft diesen Industrien nicht nur, ihren  $CO_2$ -Fußabdruck zu reduzieren, sondern den Markthochlauf der dafür erforderlichen Elektrolysetechnologien zu beschleunigen.

## Elektromobilität ist Bestandteil eines integrierten Energiesystems

Elektromobilität darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist Schlüsseltechnologie auf dem Weg zu einer nachhaltigen Energieversorgung. Die Sektoren Verkehr, Strom und Wärme müssen ganzheitlich gedacht und reguliert werden. Aus Effizienzgründen ist eine direkte Stromnutzung über batterieelektrische Fahrzeuge, Wärmepumpen und Power-to-Heat am besten. Je weiter der Ausbau der erneuerbaren Energien fortschreitet, umso wichtiger werden aber Langzeitspeicherlösungen. Die Umwandlung von Strom in Energieträger wie Wasserstoff, Gas und strombasierte Kraftstoffe reduziert zwar die Energieeffizienz, sie liefert aber die notwendigen Voraussetzungen für ein hochgradig flexibles und integriertes Energiesystem.

## Technologieoffenheit ist oberstes Gebot

Neben der Elektromobilität mit Batterie und Brennstoffzelle wird die Automobilbranche durch die Digitalisierung und den Übergang zu vernetzten, lernenden und autonomen Systemen ungleich größer gefordert. Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue innovations- und finanzstarke Wettbewerber kommen hinzu. Sie bietet aber auch die einmalige Chance, die Mobilität der Zukunft umfassender zu denken und mit den gesellschaftlichen Ansprüchen an Nachhaltigkeit, Sicherheit und Bequemlichkeit in Einklang zu bringen. Um das große Potenzial neuer Technologien für die Transformation der Mobilität nutzen zu können, bleibt Technologieoffenheit als Rahmenbedingungen für Forschung, Entwicklung und Demonstration oberstes Gebot. Nur dann können wettbewerbsfähige und bezahlbare Lösungen entstehen, die die Wirtschaftskraft und Beschäftigung des deutschen Mobilitätsstandorts erhalten.

## Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (NPM)

Vor diesem Hintergrund hat die Bundesregierung im September 2018 die NPM ins Leben gerufen, die auf den vorangegangenen Arbeiten der Nationalen Plattform Elektromobilität (NPE) aufbaut. Anders als die NPE stellt die NPM neben den technischen Fragestellungen insbesondere wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte der zukünftigen Mobilität in den Vordergrund. Damit adressiert die NPM das Themenfeld Mobilität auf einer ganzheitlichen Ebene, in der die Elektromobilität ein wichtiger Baustein bleibt. In der NPM beraten Expertinnen und Experten aus Politik, Industrie, Verbänden, Forschungseinrichtungen und NGOs in sechs Arbeitsgruppen über die strategischen Weichenstellungen für eine ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltige Mobilität der Zukunft. Neben Klimaschutz und Verkehr, alternativen Antrieben und Kraftstoffen sowie Digitalisierung stehen der Automobilstandort Deutschland mit seinen Arbeitsplätzen, die Verknüpfung des Energie- und des Verkehrssektors sowie Standardisierung und Normung als Themenfelder im Fokus der NPM-Arbeit. «



AUTOR

### Prof. Dr. Henning Kagermann

ist Vorsitzender der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (NPM), die unter Federführung des Bundesverkehrsministeriums verkehrsträgerübergreifende Lösungsansätze für eine zukunftsfähige Mobilität erarbeitet. Zuvor leitete er von 2010 bis zur Einsetzung der NPM im September 2018 die Nationale Plattform Elektromobilität. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums der acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, die unabhängige, gemeinwohlorientierte und wissenschaftsbasierte Politik- und Gesellschaftsberatung leistet. Der habilitierte Physiker war ehemaliger Vorstandssprecher der SAP AG.

# Blockchain und Elektromobilität

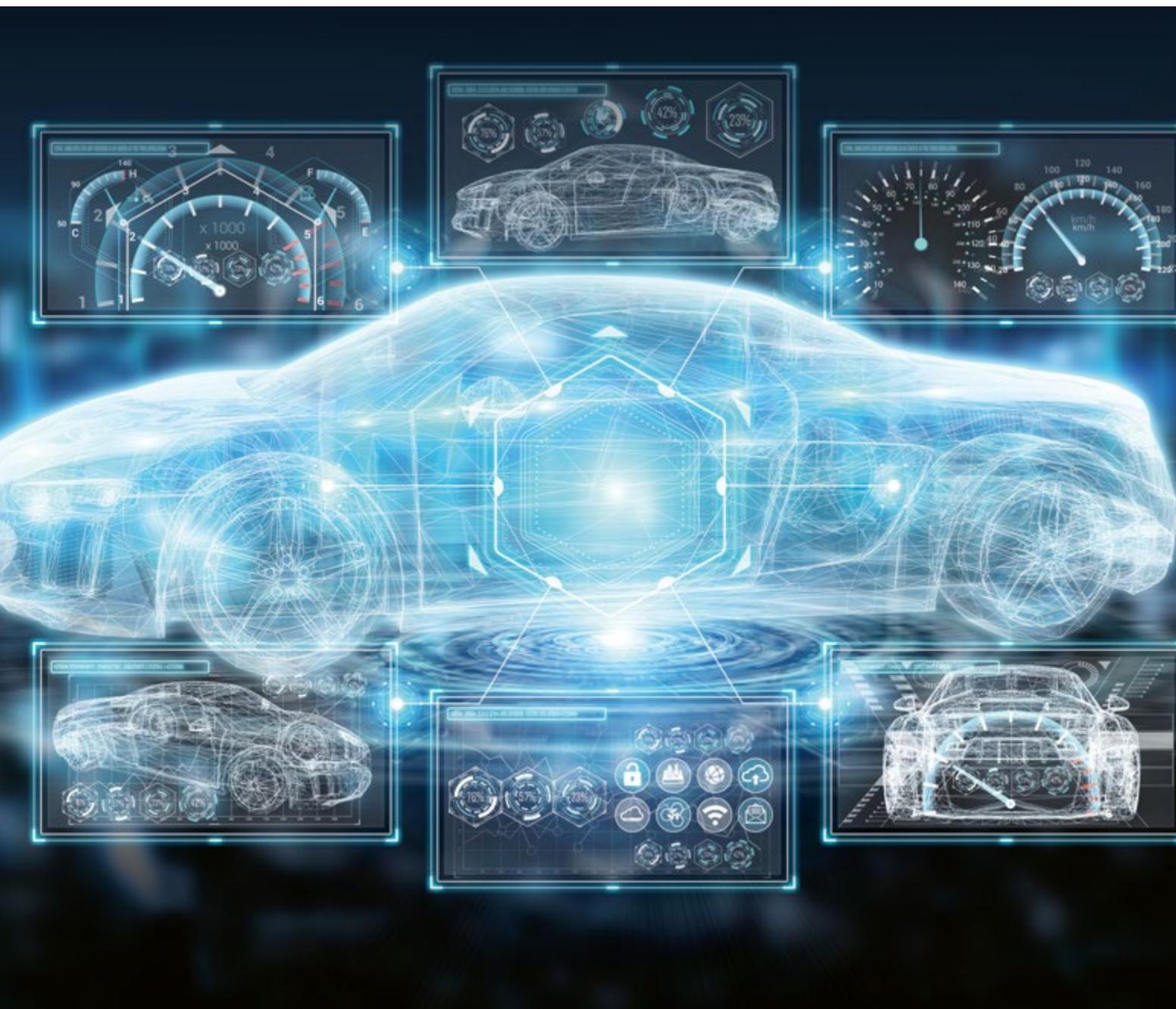
## Wie passt das zusammen?

Die Deutsche Bundesregierung hatte ein ambitioniertes Ziel. Bis 2020 sollten ursprünglich eine Million Elektroautos auf deutsche Straßen gebracht werden. Obwohl das gesetzte Ziel nicht erreicht wurde, ist es Deutschland nun gelungen, den Anteil an Elektrofahrzeugen auf seinen Straßen deutlich zu erhöhen. So betrug in 2019 die Anzahl an Elektroautos insgesamt 83.000. Die Verkäufe von Hybrid- oder Elektroautos haben sich in Deutschland zwischen Januar und Oktober 2019 fast verdoppelt. Angesichts des enormen Potenzials, das der Elektromobilität nachgesagt wird, ist diese Zahl aktuell noch gering. Allerdings kann erwartet werden, dass die Anzahl an Elektroautos in den nächsten Jahren noch deutlich ansteigen wird. Sowohl die Reichweite der Elektroautos als auch die Ladeinfrastruktur verbessern sich mehr und mehr. Dies senkt die Hürden zum Kauf.

### Der Mehrwert von Elektromobilität für das Stromnetz

Doch worin liegen eigentlich die Vorteile von Elektrofahrzeugen? Elektrofahrzeuge weisen einen geringeren Energieverbrauch als Verbrenner auf, was sich positiv auf die Umwelt auswirkt. Zudem können Elektrofahrzeuge auch zu nützlichen Spillover-Effekten auf die Energiewirtschaft führen. So wird beispielsweise in Zukunft nicht nur ein hoher Wert auf Energieeffizienz gelegt, sondern auch auf eine flexible Energienachfrage (Demand-Side-Management). Doch warum ist eine flexiblere Energienachfrage erstrebenswert? Dies ist primär dadurch bedingt, dass die Produktion nachhaltiger Energie unstetig verläuft und das Stromnetz starken Schwankungen ausgesetzt ist. Dementsprechend ist es das Ziel, zukünftig Verbraucher dazu zu animieren, das Netz zu stabilisieren, ohne auf Lebensqualität verzichten zu müssen. Hier können Akkus, zum Beispiel von Elektroautos, helfen, starke Nachfragefluktuationen zu glätten.

Im Kontext der Elektromobilität ist ein solches Vorgehen unter „Vehicle to Grid“ bekannt. Vehicle to Grid befasst sich mit dem Potenzial, das mit der Integration von Elektrofahrzeugen und ihren Batterien ins Stromnetz realisiert werden kann. So kann das Ladeverhalten von Privatpersonen von der Erzeugung erneuerbarer Energien und vom Energiepreis abhängig gemacht werden. Im Falle hoher Energienachfrage und einem geringen Energieangebot, beispielsweise durch ungünstiges Wetter für Photovoltaik- und Windenergie, ist das Netz ausgelastet und der Strompreis dementsprechend hoch. Dann könnten Individuen in Akkus gespeicherten Strom zur Verfügung stellen, diesen veräußern und auf diese Art Einkommen generieren. Im gegenläufigen Falle einer geringen Energienachfrage bei hohem -angebot wären hingegen die Strompreise niedrig (teilweise negativ). Es wäre dementsprechend für Privatpersonen lukrativ, Strom zum Eigenverbrauch oder der Speicherung nachzufragen. Dieses Vorgehen bie-



tet den Verbrauchern im Laufe der Zeit erhebliche Einsparpotenziale. Wenn eine hinreichend intelligente Ladesteuerung existiert, können diese Potenziale einfach realisiert werden, ohne Ladegewohnheiten drastisch zu ändern. Dies kann Verbraucher unter Umständen zum Kauf von Elektroautos anregen, da ein Lademanagement von Auto-Akkus zusätzliches Einkommen generieren kann. Auf diese Art und Weise ließen sich einfache finanzielle Erträge ohne menschliches Zutun erwirtschaften. Eine Erhöhung der Attraktivität von Elektrofahrzeugen könnte wiederum die Anreize für den weiteren Ausbau der Ladeinfrastruktur erhöhen, die die sogenannte „Range-Anxiety“, die Angst, mit dem Elektroauto „zu stranden“, verringert.

Doch neben dem finanziellen Vorteil des Verbrauchers gibt es noch weitere Vorteile des Vehicle-to-Grid-Ansatzes. Durch diesen Ansatz würde der Druck auf lokale Netzbetreiber und Versorgungsunterneh-

men in Zeiten hoher Nachfrage verringert werden, da ein effizienter, verteilter Energiespeicher für erneuerbare Energien zur Verfügung stünde. Der Einsatz von Regelenergie zur Eindämmung von Netzüberlastung oder Stromausfällen könnte dadurch verringert werden.

#### **Blockchain als technologische Grundlage**

Doch wie könnte ein solches Energiemanagement technologisch umgesetzt werden? Bei der Implementierung kann die Distributed-Ledger-Technologie (DLT) – häufig auch unter dem Begriff „Blockchain“ bekannt – eingesetzt werden. Dies liegt primär darin begründet, dass diese Technologie einen Mechanismus zur intelligenten Zahlungsabwicklung bietet, sodass Smart Contracts (programmierte Logiken auf der Blockchain) ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Beispielsweise könnten in der Blockchain Preisschwellen definiert werden, bei denen automatisch Strom ge- oder verkauft wird. Diese ließen sich



#### AUTOREN

bdvb-Mitglied **Marcel Kaiser** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Frankfurt School Blockchain Center. Er beschäftigt sich täglich mit verschiedenen innovativen Ansätzen rund um die Blockchain-Technologie. Er hat bereits mit mehreren Unternehmen in der Energiebranche erfolgreich zusammengearbeitet. Er beendet derzeit sein Masterstudium in Economics an der Universität Bayreuth und schreibt seine Masterarbeit mit einem quantitativen Blockchain-Schwerpunkt.

bdvb-Mitglied **Jonas Groß** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Frankfurt School Blockchain Center. Er beschäftigt sich tagtäglich mit Fragestellungen rund die Blockchain-Technologie. Zudem untersucht er im Rahmen seiner Promotion an der Universität Bayreuth den Einfluss der Blockchain-Technologie auf die Geldpolitik der Zentralbanken durch Innovationen wie digitale Zentralbankwährungen (CBDC).

Beide haben zusammen mit einigen Kommilitonen ein regionales Meet-up „Blockchain und Krypto“ in Bayreuth ins Leben gerufen. Besonderer Dank gilt Simon Blöthner, der mit Marcel Kaiser durch die Arbeit „The Challenges facing the Implementation of Demand-Side-Management“ maßgeblich zu diesem Artikel beigetragen hat.

auch für jeden Nutzer individualisieren. Außerdem kann eine solche Logik auch so formuliert werden, dass das Fahrzeug am nächsten Morgen wie gewohnt zur Verfügung steht. So ließe sich ohne menschliches Zutun das Laden des Elektroautos auf eine kostengünstige Art und Weise steuern. Dies würde dazu führen, dass das Stromnetz ganz automatisch gleichmäßig ausgelastet ist.

Des Weiteren ist es möglich, über Smart Contracts (Strom-)Zahlungen automatisch ohne Intermediär abzuwickeln. So könnte ein Elektroauto ohne menschliche Interaktion automatisch die zu zahlenden Gebühren für den Ladeprozess abführen. Dies würde zu erheblichen Effizienzgewinnen aufgrund geringerer Kosten führen. Das besondere Potenzial von Smart Contracts im Zusammenhang mit Elektromobilität lässt sich vor allem mit einem digitalen Blockchain-basierten Euro verstärken. Dann wäre eine direkte Abrechnung ohne ein „Eintauschen“ der Token in Fiat-Währungen möglich. Smart Contracts, wie sie z.B. bei der Kryptowährung Ether genutzt werden, liegen häufig Krypto-Assets zugrunde. Dies hat allerdings den Nachteil, dass deren Preise erheblich schwanken können und dass Unternehmen nicht mit Krypto-Assets agieren und in diesen Geld transferieren wollen. Unternehmen befürworten hier die klassischen Fiat-Währungen wie den Euro, da dadurch Wechselkursrisiken verringert werden. Ein auf einem Blockchain-System emittierter Euro könnte das Problem der hohen Volatilität umgehen und zu einer höheren Nutzung von Smart Contracts führen.

#### Öffentliche Förderung von Elektromobilität und Blockchain

Das Thema Elektromobilität wird von der Bundesregierung bereits seit längerer Zeit adressiert und vorangetrieben. Neuerdings ist auch die Block-

chain-Technologie in den Fokus der Bundesregierung gerückt. Mit der Veröffentlichung eines eigenen nationalen Strategiepapiers, der Blockchain-Strategie, hat Deutschland einen großen Schritt zur Öffnung der Wirtschaft für die Blockchain-Technologie gemacht und sich als Vorreiter in der EU positioniert. Auf Basis der dargelegten Einzelmaßnahmen und regulatorischen Aspekte können nun Start-ups, auch im Bereich Blockchain und Elektromobilität, unter einer höheren regulatorischen Sicherheit operieren, was den Standort Deutschland attraktiver macht.

Im Gegensatz zur Künstlichen Intelligenz (KI), bei der Deutschland und seine Unternehmen bereits Strategien haben, um mit der Thematik effektiv umzugehen, fehlt es den Unternehmen bisher an einem adäquaten Umgang mit der Blockchain-Technologie. Die Blockchain-Strategie dürfte nun Unternehmen weiter für die Blockchain-Technologie sensibilisieren und die Entwicklung innerhalb der Unternehmen vorantreiben.

#### Fazit

Eine höhere Verbreitung der Elektromobilität kann vor allem für die Flexibilisierung der Stromnachfrage nützlich sein. Auf diese Art und Weise kann das Netz gleichmäßiger ausgelastet werden, was für Netzbetreiber und somit auf lange Sicht für Steuerzahler sinnvoll erscheint. Haushalte können sich durch ein automatisiertes Lademanagement zusätzliche Einnahmen generieren. Der Prozess des Energiemanagements und der damit einhergehenden Zahlungen können effizient auf Blockchain-Basis abgewickelt werden. Hier bieten besonders Smart Contracts enorme Potenziale, da mit deren Hilfe der Strom automatisch ge- und verkauft werden kann und auch Zahlungen automatisiert werden könnten. «





# Erfolgreiches Management, Wissen und Erfahrung

Was kennzeichnet einen Könner? Schnell kommt die Antwort: „Wissen und Erfahrung!“, zwei Attribute, die so gut zusammenpassen, aber völlig unterschiedlicher Natur sind. Wissen steht für gesicherte objektive Fakten. Erfahrung hingegen beruht auf Kenntnissen und Verhaltensweisen, die eine Person erworben hat. Seit der Zeit der Aufklärung dominiert das Prinzip der Ratio und Logik. Wesentliche Eigenschaften und kausale Zusammenhänge werden in Form von Modellen, Gesetzen, Theorien und Hypothesen dargestellt. Die Erwartung der Öffentlichkeit, aber auch Selbstbild und Außendarstellung der meisten Manager, folgen dem Ideal der Ratio. Alles muss messbar und in Zahlen fassbar sein, denn so kann bewertet und verglichen werden.

Demgegenüber gelten subjektive emotionale Einflüsse im Allgemeinen und im Management im Speziellen als schädlich. Ein Widerspruch in sich, denn einerseits wird Erfahrung hochgeschätzt, andererseits die damit unausweichliche Subjektivität verteuelt.

## **Bedeutung und Nutzen erfahrungsbasierter Einflüsse im Management.**

Albert Einstein hatte schon recht, als er sagte: „Alles, was zählt, ist die Intuition. Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“

Managen heißt entscheiden und das bedeutet bewerten und vergleichen! Management ist ein höchst komplexes Geschäft. Es gibt fast nie die eine, richtige Entscheidung. Fast

immer geht es um optimale Kompromisse zwischen gegenläufigen Effekten. Aber gilt das nicht für viele Entscheidungen, die wir Menschen zu treffen haben?

## **Erfolgs-Instrument „Gehirn“**

Dieses fabelhafte und trotz aller Anstrengungen noch so wenig verstandene Organ hebt den Menschen vom Rest der Schöpfung ab. Das Gehirn ist ein Speicher mit atemberaubender Kapazität und der Möglichkeit, Abgespeichertes in kürzester Zeit wieder hervorzuholen, zu verknüpfen, Ähnlichkeiten festzustellen und eine vergleichende Bewertung durchzuführen. So werden Entscheidungen getroffen. Hierbei bedient sich unser Gehirn verschiedener Prozesse („Tricks“), die uns helfen werden, die Bedeutung von Ratio und Intuition bei der Entscheidungsfindung besser einzuordnen:

## **Trick 1 Speichern und Bearbeiten**

Unser Gehirn ist wie eine riesige Datenbank, die zunächst gef llt werden muss. Nach der Geburt erkunden wir Schritt für Schritt unsere Umgebung und uns selbst. Einen gewaltigen Zufluss von Wissen erfährt unsere Datenbank während der Ausbildung. Aber auch das Abspeichern von Situationen (Episoden) und damit gemachten Erfahrungen füttert über den gesamten Lebens- und Berufsweg die Datenbank. Je mehr Erfahrungen vorliegen, je mehr Informationen und Vergleichsmöglichkeiten abgespeichert wurden, je besser sind wir fähig, Sachverhalte zu bewerten und zu meistern. Das menschliche Gehirn leistet dabei mehr als ein Computer. Die gespeicherten Informationen werden so bearbeitet, moduliert, abstrahiert und komprimiert, dass nicht nur die gleichen, sondern selbst entfernt ähnliche Objekte und



Situationen „diffus“ erkannt und bewertbar werden.

### **Trick 2 Abspeichern mit Begleitmusik**

Wie die zusätzliche Tonspur eines Films besitzt jede abgelegte Information, jedes Bild, jede Erinnerung eine emotionale Begleitmusik: das Bauchgefühl. Die durchlebten und abgespeicherten Ereignisse und Sachverhalte beeinflussen alle Entscheidungen: fördernd und bejahend, wenn eine neue Situation mit freudigen und erfolgreichen Erfahrungen assoziiert wird, ablehnend und vorsichtig bei schmerzlichen Erfahrungen. Je häufiger sich ein Muster bewährte, umso stärker ist der Drang, erneut ähnlich zu entscheiden. Jeder von uns hat völlig unterschiedliche Erfahrungen abgespeichert. Das begründet, dass jedes Individuum, von seiner Vita geprägt, zu anderen Einschätzungen findet.

Ob wir wollen oder nicht, ob wir es gut finden oder nicht, eine emotionsfreie und objektive Bewertung ist uns nicht möglich! Im Gegenteil – über die Zeit entwickelt und kondensiert unser Gehirn unsere emotionalen Erfahrungen zu einem ganz spezifischen Weltbild (Mindset) mit einem individuellen Werte-Kodex, der unser gesamtes Denken und Handeln leitet.

Übrigens spielt die Firmenkultur eines Unternehmens eine vergleichbare Rolle auf kollektiver Firmenebene! Wie jedes Individuum hat auch jedes Unternehmen seine Erfahrungen, mit positiven oder negativen Emotionen verbunden, abgelegt und entfaltet seine Wirkung im gesamten Unternehmensalltag. Frühere Ereignisse und gemachte Erfahrungen und der Werte-Kanon des Unternehmens werden dort wach gehalten und beeinflussen die Entscheidungen im Unternehmen.

### **Trick 3 ständiger Dialog zweier Sphären**

Harte objektive Fakten und emotionale subjektive Erinnerungen stehen in einem ständigen Dialog und beeinflussen sich wechselseitig. Neben der Ratio bestimmt der jeweilige Mindset den Bereich, in dem man sich mit seinen Entscheidungen wohl und sicher fühlt. Dabei ist die Wechselwirkung zum Teil drastisch. Wie ein Filter fungieren die emotionalen Einflüsse und unterdrücken ganz einfach die Weiterverarbeitung von Informationen. Zugelassen wird all das, was ins eigene subjektive Weltbild passt; alles andere wird abgelehnt bzw. ruft ein Unwohlsein hervor.

Ratio und Emotio durchdringen sich, d.h., vermeintlich objektive, unstrittige Fakten werden höchst unterschiedlich bewertet. Denn

sowohl die Vertreter der Ratio wie die der Intuition beanspruchen die „Oberhoheit im Gehirn“. Einige Psychologen und Hirnforscher glauben, dass unser Gehirn gar nicht zu rationalen Handlungsentscheidungen fähig ist. Allgegenwärtige Einflüsse jenseits der Ratio beeinflussen ökonomische Entscheidungen. Sie sind ganz einfach da und durch die Mechanismen und Prinzipien in unserem Gehirn begründet. Ein erfolgreiches Management braucht Ratio und Intuition!

### **Innere Sicherheit, Resilienz**

Sollten die Zahlen noch so vielversprechend sein, der Entscheidungsträger wird sich nur wohlfühlen und „gut schlafen“, wenn auch eine emotionale Zustimmung vorliegt. Andererseits genügt es nicht, sich ausschließlich von Intuition und eigenem Weltbild leiten zu lassen. Genauso wichtig ist die Informationsbeschaffung und genaue Berechnungen mittels verschiedener Methoden. Es ist gut und notwendig, seine Hausaufgaben zu machen, man sollte aber sensibel für die Grenzen der Ratio bleiben, denn die Kunst ist es, eine von beiden Sphären getragene Entscheidung zu treffen.

### **Fehlende Fakten**

Große, strategische und grundsätzliche Entscheidungen mit weitreichenden Conse-



überhaupt im gesamten Umgang miteinander dürfen emotionale Einflüsse kein Tabu-Thema mehr sein. Manager müssen lernen, ihre Ängste, Sorgen und euphorische Erwartungen nicht mehr hinter Zahlen und „Pseudo-Fakten“ zu verstecken, sondern offen ihre erfahrungsbasierten Emotionen auszutauschen. Wie befreiend! Wie viel Zeit und Arbeit würde eingespart, wenn nicht mehr auf den Nebenkriegs-Schauplatz pseudo-objektiver Zahlen ausgewichen werden müsste!

#### Eine ergänzte Ausbildung

2/3 aller Studierenden, die typischerweise bis in Managementebenen vorrücken, absolvieren Studiengänge, die dem Primat der Zahlen unterliegen! Diese einseitig rationale Ausrichtung bedarf der Korrektur. Die Ausbildung muss um ein Pflichtmodul „Intuition“ erweitert werden. Zukünftige Manager müssen auf einen offenen unverkrampften Umgang mit „weichen Faktoren“ vorbereitet und sensibilisiert werden, auch wenn Erfahrungen sich einer methodischen, wissenschaftlichen Erforschung entziehen und daher schwer lehr- und vermittelbar sind.

#### Ein anderer Umgang mit Erfolg und Misserfolg

Zu lange galt als Maxime, dass der Erfolg eine unikausale Folge der Qualität und Professionalität der Entscheidung und damit ihres Entscheiders sei. Glück und Pech spielen keine Rolle. Tatsächlich ist ihr Einfluss nicht messbar. So wird der glückliche Erfolg als eigene Leistung verbucht, der Misserfolg hingegen als schicksalhaft und unbeeinflussbar erklärt. Dabei entspringen beide der gleichen Quelle einer unzulänglich prognostizierbaren Zukunft!

#### Ein Blick in die Zukunft

Manager sollten nicht zu Rechenmaschinen und Regel-Verwaltern degenerieren. Algorithmen führen immer zu gleichen Ergebnissen. Sonst werden die Großen immer größer, und keiner schwimmt mehr gegen den Strom oder sucht eine verrückte Nische. Eine verrationalisierte Welt ist nicht die Zukunft, die ich mir wünsche! Ich bevorzuge ein von Ratio und Intuition getragenes Manager-Ideal! Sicher ist so kein fehlerfreies Agieren zu erwarten – aber das gilt auch bei Beherzigen des Manager-Kodex. Sicher ist aber, dass es menschlicher, bunter und spannender zugehen wird.

Mittelständler, die Entscheidungen keinem breiten Publikum verkaufen müssen, sind besonders erfolgreich, weil sie – oft unbewusst – Raum für intuitive Einflüsse bei ihren Entscheidungen lassen. «

quenzen, wie z.B. die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, zu teure Vorleistungen in Personal, Entwicklung und Anlagen entfalten ihre Wirkung meist erst weit in der Zukunft. Zum Entscheidungszeitpunkt fehlen sichere Informationen. Verändertes Verhalten der Märkte, Aktivitäten der Wettbewerber, Moden, Technologiesprünge, regulatorische Auflagen und vieles mehr beeinflussen den Erfolg, sind aber nicht bzw. nur bedingt prognostizierbar. Berechnungen ermitteln korrekt und schonungslos den Erfolg oder Misserfolg. Zahlen lügen nicht! Sie messen die Auswirkungen früher getroffener Entscheidungen unter den später herrschenden Randbedingungen. Da Entscheidungen aber die Zukunft betreffen, fehlt eine vergleichbare Faktenbasis. Ratio und Objektivität stoßen an ihre Grenzen! Unser Gehirn hilft aus: Objektive Fakten werden durch subjektive Annahmen und Plausibilität ersetzt, auch wenn sie dann in Form von Zahlen und dem Mantel der „objektiven Richtigkeit“ in Rechnungen einfließen. Aber nur so werden Entscheidungen überhaupt erst möglich!

Es ist also höchste Zeit für einen Paradigmenwechsel: Ratio braucht Intuition! Das streng rational ausgerichtete Managerideal bedarf der Revision!

#### Eine andere Gesprächs-Kultur

In allen Entscheidungsprozessen, in der Gesprächskultur und der Kommunikation des Unternehmens,



AUTOR

**Dr. Wolfgang Jarre**, Jahrgang 1950, studierte und promovierte an der Universität Bonn. 1974 startete er seine berufliche Laufbahn als Chemiker in der Forschungsabteilung der BASF AG. Nach dem 1994 erfolgten Eintritt in die Geschäftsleitung des 1894 gegründeten Familienunternehmens Lehmann & Voss & Co. KG, Hamburg, wurde er als Sprecher der Geschäftsleitung berufen, später in die zusätzliche Verantwortung für Finanzen und Personal, zuletzt wechselte er auf die Eigentümerseite als persönlich haftender Gesellschafter. Bis 2013 kümmerte er sich insbesondere um den Aufbau diverser Tochterfirmen, von »Joint Ventures« in den USA, in China und Korea mit entsprechenden Leitungsfunktionen („Board Member“).

Achtung Arbeitgeber:

# Hohe Anforderungen an Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Einleitung und Durchführung sorgfältig vorbereiten!

Am Gesetz lässt sich nicht rütteln: Fehlen Beschäftigte mehr als 42 Tage innerhalb von 12 Monaten, sind Arbeitgeber verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Besteht Bedarf, kann ein BEM auch schon früher durchgeführt werden. Die Pflicht zum BEM findet ihre gesetzliche Grundlage in § 167 Abs. II des Sozialgesetzbuches (SGB) IX. Sie betrifft sowohl vollzeit- als auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer, leitende Mitarbeiter, befristet Arbeitende sowie Auszubildende. Es obliegt dabei dem Arbeitgeber, die Initiative zum BEM zu ergreifen, die Pflicht zur Durchführung entsteht also nicht nur auf Wunsch des Arbeitnehmers.

Was steckt dahinter? Das BEM dient in erster Linie dem Zweck, Beschäftigte nach längerer Krankheit wieder in die Arbeitsabläufe des Betriebes zu integrieren. Die Parteien des Arbeitsvertrages sind angehalten, individuell herauszuarbeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden ist und Fehlzeiten verringert werden können. Es soll einer erneuten Arbeitsunfähigkeit entgegengewirkt und geklärt werden, wie der Arbeitsplatz langfristig erhalten werden kann. So soll ein erfolgreiches BEM die Sozialkassen entlasten und einen Beitrag dazu leisten, die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern zu erhalten und verlängern. Für den Arbeitgeber soll es sich rechnen, weil er Fehlzeiten verringern und Personalkosten senken kann. Besonders soll es in Zeiten des Fachkräftemangels das krankheitsbedingte Ausscheiden von Beschäftigten vermeiden.

## Ein unterlassenes BEM führt regelmäßig zur Unwirksamkeit einer Kündigung

So weit die Theorie. In der Praxis ist ein erheblicher Anstieg arbeitsgerichtlicher Verfahren im Zusammenhang mit dem BEM zu verzeichnen. Dabei geht es zum einen um die Folgen eines unterlassenen oder fehlerhaft durchgeführten BEM bei einer krankheitsbedingten Kündigung; zum anderen spielen Darlegungs- und Beweislastfragen eine Rolle. Sogar die Anforderungen an ein korrektes Einladungsschreiben an den Arbeitnehmer sind obergerichtlich festgelegt worden.

Arbeitgeber sind gut beraten, schon bei der Einleitung des Verfahrens – sprich beim Einladungsschreiben an den Arbeitnehmer – besondere Sorgfalt walten zu lassen. Ist diese Einladung unvollständig oder fehlerhaft und entspricht sie nicht den von der Rechtsprechung

aufgestellten Maßstäben, führt allein dies schon zu einem unwirksamen BEM mit der Folge der Unwirksamkeit einer Kündigung.

Diese bittere Erfahrung musste ein Arbeitgeber vor dem Landesarbeitsgericht (LAG) Hamburg machen. Das Gericht stellte nämlich klar, dass ein ordnungsgemäßes Einladungsschreiben eine konkrete Darstellung der Ziele des BEM enthalten muss. Ein floskelhafter Hinweis auf den Gesetzestext genügt hier nicht. Der Arbeitnehmer muss erkennen können, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und das Arbeitsverhältnis erhalten werden kann. Der Arbeitgeber muss ernsthaft vermitteln, dass das Verfahren ergebnisoffen ist, dass Vorschläge von beiden Seiten eingebracht werden können und dass es substantiell um die Grundlagen der Weiterbeschäftigung geht.

Dieser Vortrag reicht aber bei Weitem nicht aus: Einen wichtigen Bestandteil stellt schließlich noch der Datenschutz dar: Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer zwingend auf die Datenerhebung und -verwendung solcher Daten hinweisen, die für ein effektives BEM erforderlich sind. Der Arbeitnehmer muss genau wissen, welche Daten erhoben und gespeichert werden!

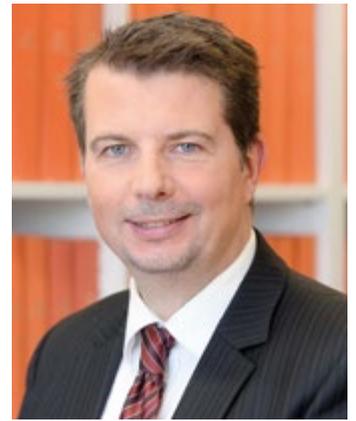
(Vgl. hierzu Urteil vom LAG Hamburg von 08.06.2017, Az.: 7 Sa 20/17).

### Ohne BEM steht der Arbeitgeber vor strengen Darlegungspflichten

Hat der Arbeitgeber vor Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung kein BEM durchgeführt oder fehlerhaft dazu eingeladen, wird es im arbeitsgerichtlichen Kündigungsschutzprozess schwierig für ihn. Bekanntlich prüft das Arbeitsgericht bei einer krankheitsbedingten Kündigung zunächst, ob eine negative Prognose für die weitere Langfristigkeit der Arbeitsunfähigkeit vorliegt. Hierdurch bedingt muss das Gericht in einem zweiten Schritt eine erhebliche Beeinträchtigung des betrieblichen Interesses feststellen. Schließlich ist eine Interessenabwägung vorzunehmen.

Und hier liegt das Problem: Das Bundesarbeitsgericht hat in laufender Rechtsfortbildung eine Umkehr der Darlegungslast zu Gunsten des Arbeitnehmers vorgenommen. Denn eigentlich war es Sache des Arbeitnehmers, im Rahmen einer Gesamtschau darzulegen, dass es für ihn eine alternative Beschäftigungsmöglichkeit im Betrieb gibt. Bei einem unterlassenen oder formunwirksamen BEM ist es nun aber Sache des Arbeitgebers, konkret vorzutragen, dass und warum es keine – auch keine alternative – Arbeitsmöglichkeit für den Betroffenen mehr gibt. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, minutiös das Gericht davon zu überzeugen, dass ein BEM keinen Erfolg gebracht hätte und dass es auch beim Durchspielen aller denkbaren Varianten und Alternativen keine andere Möglichkeit als die der Kündigung gab. Aufgrund dieser schwierigen Situation kann in den meisten Kündigungsschutzverfahren nur die Unwirksamkeit der streitgegenständlichen Kündigung festgestellt werden.

Arbeitgeber sollten sich in allen Fragen rund um die Einleitung, Durchführung oder Unterlassung eines BEM in jedem Fall kompetent von arbeitsrechtlichen Fachleuten beraten lassen. Ansonsten ist ein negativer Ausgang fast schon vorprogrammiert. «



AUTOR

**Rechtsanwalt Gerd Stelzer**, 1968 geboren, begann seine berufliche Laufbahn in wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzleien in Essen und Düsseldorf. Seit dem Jahr 2006 ist er Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät mittelständische Unternehmen, Geschäftsführer, Vorstände ebenso wie leitende Mitarbeiter in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Als Dozent hält Rechtsanwalt Gerd Stelzer regelmäßig Vorträge und Seminare zu verschiedenen aktuellen arbeitsrechtlichen Themen.  
[www.peters-legal.com](http://www.peters-legal.com)

Mitglieder finden bei  
unserem Kooperationspartner  
Peters Rechtsanwälte,  
Düsseldorf, juristischen Rat.



# Hat Ihr Team eine realistische Chance?

Flexibilisierung von Teams und Arbeiten als agiles Netzwerk sind nur beispielhafte Stichworte für die rasant zunehmende Bedeutung erfolgreich arbeitender Teams. Die Zutaten für ideale Teams wurden dabei bereits durch eine Vielzahl von Ansätzen versucht zu identifizieren. Hier werfen wir einen Blick auf den Entstehungsprozess von Teams als „Schmelztiegel individueller Interessen“ und betrachten einen konkreten Ansatz zur Stärkung der inneren Ausgleichskräfte.

Die Weihnachtsfeiern liegen noch gar nicht lange zurück, da steht in vielen Unternehmen auch schon die Planung für weitere wichtige Events zur Stärkung der Unternehmenskultur, Stärkung von Teams oder Belohnung von Vertriebsereignissen an. Auch unter Projektleitern richtet sich der Blick bereits vielfach auf die Frage, wie im kommenden Jahr der Teamgeist gefördert oder die Kollegen „bei Laune gehalten“ werden können.

So wichtig diese Teamerfahrungen als gemeinsames Band oder als Belohnung für Vertriebsereignisse auch sind – viele von uns spüren, dass sie alleine nicht zum Kern des Teamzusammenhalts vordringen. Dies wird spätestens dann sichtbar, wenn einzelne Teammitglieder dem Event fernbleiben, sich während der Veranstaltung eher distanziert verhalten oder sich durch die Veranstaltung gar neue Gräben auftun.

### **Erreichung einer stabilen Teamleistung nur bei entsprechenden Voraussetzungen**

Breit bekannt ist bei der Betrachtung der Teamentstehung das Modell des Durchlaufens einiger idealtypischer Teambildungsphasen – vom Zusammenkommen über eine Phase der intensiven inneren Auseinandersetzung mit anschließender Re-Adjustierung und schließlich Erreichung der Leistungsphase, die idealerweise einen stabilen Zustand darstellt. Die Praxis zeigt, dass diese Phasen auf unterschiedlichen Leistungsniveaus stattfinden können. Zur Erreichung eines Basisni-

veaus müssen erfahrungsgemäß die folgenden Voraussetzungen vorliegen:

- A.** Gemeinsames Verständnis zu Zielen des Teams
- B.** Einigung zu Rollen und Strukturen als Rahmen der Teamarbeit
- C.** Kennen der Teammitglieder als Person
- D.** Grundkenntnis der Stärken und Schwächen der anderen Teammitglieder

Da in der Praxis im Fall von Reibung im Team nicht zweifelsfrei einschätzbar ist, ob sich das Team mitten in einer notwendigen Auseinandersetzung befindet oder bereits auf dem Weg in den Abgrund ist, hilft ein prüfender Blick auf die o.g. Aspekte, um die Kritikalität des eigenen Status zu beurteilen und um in die Leistungsphase zu gelangen. So kann bei unzureichender Kommunikation der Ziele (A) oder der fehlenden Einigung zum Rahmen der Zusammenarbeit (B) das Basisniveau der effektiven Teamzusammenarbeit gar nicht erreicht werden.

In Unternehmen, deren Mitarbeiter wenig Erfahrung mit Teamarbeit besitzen, ist eine Änderung der Art der Zusammenarbeit (z.B. in Richtung des agilen Arbeitens) entsprechend anspruchsvoll: das gemeinsame Verständnis zur tatsächlichen Ausübung von Rollen und Strukturen (B) muss erst langsam geschaffen werden. Die oben zitierte Weih-

nachtsfeier wiederum hat einen nicht zu unterschätzenden Wertbeitrag im Sinne des gegenseitigen Kennenlernens (C, D).

### Die Teamleistung auf ein höheres Niveau bringen

Interpretiert man die oben beschriebenen Teambildungsphasen als Prozess des zunehmend besseren Ausgleichs unterschiedlicher Interessen im Team, ergeben sich Ansatzpunkte zur weiteren Steigerung der Teamleistung. Diese zeichnen sich insbesondere durch den nachhaltigen Ausgleich der Interessen der Teammitglieder sowie des Unternehmens aus:

- E.** Abstimmung persönlicher und unternehmerischer Interessen
- F.** Kenntnis der Summe der Team-Verhaltensmuster bei inhaltlichen Auseinandersetzungen
- G.** Kontinuierlicher Ausgleich von Interessen in dynamischem Umfeld
- H.** Management von Konflikteskalationen aus dem Team heraus

Hauptausforderung ist der systematische Ausgleich der Interessen. Grundsätzlich sind vier Ergebnisse denkbar: i) Realisierung der eigenen Interessen, ii) Realisierung der fremden Interessen, iii) Realisierung keinerlei Interessen durch Vermeidung der Auseinandersetzung und iv) Realisierung eines hohen Anteils beider Interessen. Im Idealfall wird eine für beide Seiten zufriedenstellende und langfristig tragende Lösung im Sinne von (iv) erreicht.

Die Realität sieht jedoch anders aus: In vielen Fällen wird maximal ein Kompromiss erreicht, d.h., jeder Beteiligte bekommt nur einen (Bruch-)Teil seiner Interessen befriedigt. Dies bedeutet im ungünstigsten Fall, dass alle Beteiligten mittelfristig mit der Lösung unzufrieden sind. Für ein Team heißt dies, dass die Phase der intensiven inneren Auseinandersetzung latent nicht abgeschlossen ist und das Team nur scheinbar in das Fahrwasser der Leistungsphase gelangt ist. Damit wäre nicht einmal das Basisniveau der Teamzusammenarbeit erreicht.

### Innere Ausgleichskraft des Teams ermitteln und stärken

Das Ausmaß der Realisierung eines hohen Anteils aller vertretenen Interessen wird maßgeblich durch die spezifische Interessenausgleichskraft jedes Teams als Summe der einzelnen Mitarbeiter determiniert. Jeder einzelne bringt auf Grundlage seiner

persönlichen und beruflichen Sozialisation eine unterschiedliche Prägung zum Umgang mit inhaltlichen oder persönlichen Auseinandersetzungen mit. Besonders anschaulich ist dabei ein bereits 1974 durch Thomas/Kilmann entwickeltes Modell der persönlichen Neigung im Zusammenhang mit Konfliktlösung. Wesentlich sind drei Neigungen, die vom Weg zu einer beiderseitigen Interessenrealisierung (iv) ablenken können – insbesondere unter Stress, wo erlernten unbewussten Verhaltensmustern ein besonders hoher Stellenwert zukommt:

- Neigung zum Nachgeben
- Neigung zur Vermeidung einer Auseinandersetzung
- Neigung zum Durchsetzen der eigenen Interessen zu Lasten Anderer

Ermittelt man die entsprechenden Neigungen im Team – z.B. im Rahmen einer Teamformungsinitiative – lassen sich gemeinsam konkrete Maßnahmen entwickeln. Zunächst zeigt die Erfahrung, dass allein die Diskussion im Team auf Basis der erkannten Teameigenschaften ein wertvoller Selbsterkenntnisprozess ist. Dieser ist dann die Grundlage, um gezielt weitergehende Maßnahmen zur Erreichung des beschriebenen Basis- und dann Performance-Niveaus – und damit eines systematischen Interessenausgleichs – zu ergreifen. Unmittelbar kann das Team seine Teamregeln der Zusammenarbeit spezifisch erstellen oder anpassen. Häufig werden Gesprächsregeln ergänzt und Methoden zur gleichberechtigten Einbringung von Ideen (z.B. über Metaplantechiken) aufgestellt. Insbesondere im Fall eines für das Unternehmen erfolgskritischen Teams ist zudem eine Team-Mediation, in der gezielt Teamthemen aufgegriffen, mit Interessen hinterlegt und Teamlösungen entwickelt werden, ein lohnendes Invest. Dies gilt auch für Leuchtturm-Teams, von denen eine Signalwirkung ausgehen soll.

In Summe bleibt festzuhalten: Jedes Team nimmt einen Entwicklungsprozess – unabhängig von gezielter Unterstützung. Ein Scheitern der Teamzusammenarbeit ist dabei aber genauso ein mögliches Ergebnis wie ein Verbleib auf einem niedrigen Leistungsniveau. Aufgrund der sprunghaft steigenden Bedeutung flexibler, effizient arbeitender Teams in arbeitsteiligen Netzwerken ist ein genauerer Blick auf die vorhandenen Team-Ausgleichskräfte als Grundlage der gezielten Teamentwicklung häufig erfolgskritisch. «



AUTOR

### Dr. Karsten Engler,

Der Autor ist seit fast 20 Jahren beratend für Führungskräfte und das Top-Management in Unternehmen tätig. Zusätzlich unterstützt er Teams und Führungskräfte als Systemischer Coach und Wirtschaftsmediator bei Veränderungen und Neuorientierung. Als Programm-Manager der Commerz-Business Consulting GmbH hat er den Übergang der Commerzbank-Zentrale in eine agile Struktur für ca. 5.000 Mitarbeiter mit begleitet. (CMQ Consult, Karsten.Engler@cmq-consult.de)



(v.l.) Dr. Rainer Kambeck (DIHK), Prof. Michael C. Burda (Humboldt-Universität), Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (SVR), Anja Hajduk (Bündnis 90/Die Grünen), Wilhelm Ungeheuer (bdvb), Prof. Dr. Malcolm Schauf (bdvb), Dr. Volker Treier (DIHK), Bert Losse (WiWo), Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger (bdvb)



# Den Strukturwandel meistern

## Wirtschaftspolitik in einer Zeit grundlegender Umbrüche

Bereits zum dritten Mal fand das vom bdvb Fachausschuss Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik initiierte Berliner Podium zum SVR-Gutachten statt. Gastgeber und Mitveranstalter war wie im Vorjahr der Deutsche Industrie- und Handelskammertag. Auf die wissenschaftliche Diskussion folgte der politische Austausch mit Anja Hajduk, der stellvertretenden Fraktionsvorsitzenden Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag.

Alle Jahre wieder, kurz bevor das erste Türchen des Adventskalenders aufgeht, bekommt die deutsche Bundesregierung ein ganz besonderes Paket: das Jahresgutachten des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR), das laut Gesetz bis Mitte November vorzulegen ist. Wie der Adventskalender hält auch das SVR-Gutachten Jahr für Jahr an gewissen Traditionen fest, enthält aber auch manche Überraschung und wird entsprechend neugierig erwartet. Nicht zuletzt dient es dem Austausch

– wenn nicht zum Weiterschenken, so doch zum Weiterdenken. Einen Rahmen dafür hat der bdvb mit dem Berliner Podium zum SVR-Gutachten geschaffen. Am 28. November 2019 fand die Veranstaltung zum dritten Mal statt.

Auch 2019 hat der SVR wieder ein prächtiges Werk voller Analysen, Erkenntnisse und Prognosen zusammengestellt – einen echten „Leckerbissen für Ökonomen“, wie Professor Michael C. Burda von der



Fotos: © Jacek Ruta, www.jacek-ruta.com

Berliner Humboldt-Universität in seiner Replik treffend bemerkte. Vorgestellt wurde das Gutachten durch Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, den Präsidenten des RWI Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung, der dem Sachverständigenrat bereits seit zehn Jahren angehört und seit 2013 den Vorsitz führt.

In seinem Vortrag stellte Schmidt zunächst die Lage der deutschen Konjunktur dar, diskutierte drohende Rezessionsgefahren und ging kritisch auf die Frage ein, ob ein Konjunkturprogramm sinnvoll wäre. Vor allem aber machte Schmidt deutlich, dass das Jahresgutachten unter dem Eindruck struktureller Herausforderungen stehe, die über konjunkturelle Fragen weit hinausweisen. Dies zeige sich am Dreiklang der Kapitel „Produktivität“, „Industriepolitik“ und „Schuldenbremse“, ein Dreiklang, der sich auch aus der neuen zusätzlichen Rolle des Sachverständigenrats als Nationaler Ausschuss für Produktivität ergeben habe. Mit der Übertragung dieser Aufgabe an den SVR hatte die Bundesregierung im Frühjahr 2019 eine Empfehlung des Rates der Europäischen Union umgesetzt.

Das Kapitel zur Produktivitätsentwicklung sei als erster Bericht in dieser Funktion zu verstehen, erläuterte Schmidt, aber auch das Kapitel zur Industriepolitik gebe Antworten auf die Frage, was der Staat zur Steigerung der Produktivität tun könne. Von vielen Seiten werde ja argumentiert, der Staat könne dieser Aufgabe nur durch stärkere Verschuldung gerecht werden; in einem zusätzlichen Kapitel zur Schuldenbremse habe man daher ausgeführt, warum die Mehrheit der SVR-Mitglieder die Schuldenbremse keineswegs für eine Investitionsbremse halte.

Vor allem die Bereitstellung von Infrastruktur und die Förderung von Grundlagenforschung seien als staatliche Aufgaben anzusehen, so Schmidt in der anschließenden Diskussion. bdvb-Präsident Professor Malcolm Schauf ergänzte, der Staat sei grundsätzlich ein schlechter Unternehmer, da ihm die nötigen Informationen für steuernde Markteingriffe in der Regel fehlten. DIHK-Außenwirtschaftschef Dr. Volker Treier wies darauf hin, dass die Investitionslust der Unternehmen und infolgedessen auch die Konjunktur derzeit vor allem durch eine große Verunsicherung belastet seien. Einig waren sich die Ökonomen in der Feststellung, dass bürokratische Hemmnisse abgebaut werden müssen, wenn der Strukturwandel gelingen und Investitionen gefördert werden sollen.

Dem stimmte auch die stellvertretende Bundstagsfraktionsvorsitzende Bündnis 90/Die Grünen Anja Hajduk zu: Selbst Umweltsichtspunkte, etwa in puncto Artenschutz, müssten schnell, umfassend und vor allem rechtssicher entschieden werden, langwierige Klageverfahren seien zu vermeiden. In der Debatte um die „schwarze Null“ bezog Hajduk eine ausgleichende Position: Einer ökonomischen Betrachtung über mehrere Perioden hinweg sei das Konzept der schwarzen Null nicht zuträglich, notwendigen Investitionen dürfe es auf keinen Fall im Wege stehen.

Auch bdvb-Mitglied und Mitglied des Bundstags Sebastian Brehm (CSU) ließ es sich nicht nehmen, der Veranstaltung beizuwohnen. Im Vorjahr hatte er selbst auf dem Podium gesessen, musste die Diskussion aber wegen kurzfristig angesetzter Abstimmungen im Bundestag vorzeitig verlassen. «



Prof. Dr. Christoph M. Schmidt



Anja Hajduk, MdB



Prof. Michael C. Burda, PhD



# Bündnis Ökonomische Bildung

Mehr als 50 Initiatoren fordern Wirtschaftsunterricht in der

Es besteht dringender Handlungsbedarf! Diese Kernaussage, verbunden mit vier Forderungen und der Bereitschaft zur Mitwirkung, eint die Unterzeichner eines Eckpunktepapiers, mit dem das vom bdvb initiierte Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland am 29. November 2019 erstmals an die Öffentlichkeit trat. Bereits eine Woche zuvor berichtete die WirtschaftsWoche über das ungewöhnliche Bündnis, andere Medien griffen das Thema auf. Auch die Politik zeigt sich aufgeschlossen.

„Als Teil der Allgemeinbildung ist ökonomische Bildung Voraussetzung für die Entwicklung von Mündigkeit, Urteilsvermögen und Verantwortungsbewusstsein [...] Zahlreiche Studien belegen jedoch, dass ökonomische Kenntnisse in weiten Teilen der Bevölkerung nicht vorhanden oder nur mangelhaft ausgeprägt sind.“

Mit dieser Feststellung – ebenso ernüchternd wie nüchtern formuliert – wandten sich mehr als fünfzig Organisationen aus Schule, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft am 29. November 2019 erstmals gemeinsam an die Öffentlichkeit. Rund achtzig Vertre-

ter von Kammern und Verbänden, Stiftungen und wissenschaftlichen Einrichtungen waren nach Berlin gekommen, um das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland zu gründen. Während bdvb-Präsident Malcolm Schauf im Haus der Land- und Ernährungswirtschaft die Pressekonferenz eröffnete, stand die stellvertretende Bundesvorsitzende der bdvb-Hochschulgruppen Elisa Baldeweg bereits im n-tv-Studio vor der Kamera. Wie war es dazu gekommen?

Seit Jahren schon setzt sich der bdvb dafür ein, dass „Wirtschaft“ einen festen Platz auf dem Stundenplan deutscher Schulen erhält.



# Deutschland

## Schule

Fotos: © Jacek Ruta, [www.jacek-ruta.com](http://www.jacek-ruta.com)

Als studierte Ökonomen haben wir ein besonderes Bewusstsein für die grundlegende Bedeutung von wirtschaftlichen Zusammenhängen. Wo dieses Bewusstsein fehlt – und das ist bei Schulabsolventen erschreckend oft der Fall –, da liegt es in unserer Verantwortung, auf den erkannten Handlungsbedarf hinzuweisen. Viel Beachtung fand die vom bdvb 2016 gestartete Unterschriftensammlung für das „Schulfach Wirtschaft in allen Bundesländern“ – zu den Unterzeichnern zählte nicht zuletzt Yvonne Gebauer, die kurze Zeit später zur Schulministerin Nordrhein-Westfalens ernannt wurde.

An der Einführung des Schulfachs Wirtschaft in NRW ist der bdvb seither intensiv beteiligt. Im September 2018 lud der bdvb Referenten aus Bayern, Baden-Württemberg und Niedersachsen nach Düsseldorf ein, um über den Wirtschaftsunterricht in diesen Ländern zu berichten. Eine positive Dynamik entwickelte sich, zwei Expertenrunden und mehrere Arbeitssitzungen folgten, eine gemeinsame Position wurde formuliert und durch mehrere Online-Abstimmungsrunden



*bdvb-Präsident Prof. Dr. Malcolm Schauf eröffnete die Auftaktveranstaltung zum Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland*



*Markus Gürne, Fernsehmoderator und Leiter der ARD-Börsenredaktion, führte zusammen mit Comelia Spachholz durch die Veranstaltung*



*Prof. Dr. Thomas Retzmann, Lehrstuhl für Wirtschaftsdidaktik an der Universität Duisburg-Essen, erläuterte die Forderungen der Initiative*



*Pressekonferenz mit Jürgen Böhm, Prof. Dr. Malcolm Schauf, Verena von Hugo und Prof. Dr. Dirk Loerwald (v.l.)*



Moderatorin Cornelia Spachtholz im Gespräch mit dem Stifter Kurt von Storch (r.) und weiteren Podiumsgästen



bdvb-Geschäftsführer Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger (l.) mit dem Vorsitzenden der DeGÖB Prof. Dr. Volker Bank



Moderator Markus Güme mit Schülerin Mia Mucke, dem Bundeselternratsvorsitzenden Stephan Wasmuth, Lehrerin Bernadette Thielen und Familienunternehmer Thomas Rick (v.l.)

legitimiert. Die beteiligten Akteure waren sich rasch einig: Die Zeit ist reif für mehr ökonomische Bildung in Deutschland!

Dass am 29. November 2019 eine große Auftaktveranstaltung im Berliner Haus der Land- und Ernährungswirtschaft stattfinden konnte, ist dem VDL Berufsverband Agrar Ernährung Umwelt zu verdanken, der sich der Initiative ebenso wie viele andere ULA-Partnerverbände und die ULA selbst angeschlossen hat. Zu den wichtigsten Akteuren, die das Projekt inhaltlich vorantrieben, zählen das Institut für Ökonomische Bildung Oldenburg, die Flossbach von Storch Stiftung, die Joachim Herz Stiftung und die Deutsche Börse AG. Auch der DIHK wirkte an der Ausarbeitung der Eckpunkte mit. Namhafte Organisationen wie die Bildungsallianz des Mittelstands und der Bundesverband Deutsche Startups, zahlreiche Stiftungen, vor allem aber Lehrer- und Expertenverbände wie die Deutsche Gesellschaft für Ökonomische Bildung kamen hinzu.

Gemeinsames Ziel der Initiatoren ist es, auf allen Ebenen zur Stärkung der ökonomischen Bildung beizutragen. Es gilt das gesellschaftliche Bewusstsein für das Anliegen zu schärfen, die Zusammenarbeit

zu fördern und Gelegenheiten zum Austausch zu schaffen. Im Mittelpunkt stehen vier Forderungen, um deren Wortlaut im Vorfeld hart gerungen wurde: 1. Ökonomische Bildung muss für alle Schülerinnen und Schüler in Deutschland in hinreichendem Umfang und verpflichtend im Schulunterricht verankert werden, 2. Wirtschaftslehrkräfte müssen fachwissenschaftlich und wirtschaftsdidaktisch qualifiziert sein, 3. Schülerinnen und Schüler sollen Bezüge zur Arbeitswelt erleben können, und 4. Deutschland braucht eine nationale Strategie für ökonomische Bildung.

Dank der großen Resonanz – allein im Kurznachrichtendienst Twitter konnten innerhalb weniger Tage mehr als 150.000 Impressions erzielt werden! – sind seit der Auftaktveranstaltung bereits weitere Unterstützer auf das Bündnis zugekommen. Für das kommende Jahr werden Aktionstage, Fachgespräche und ein Kongress geplant. Mit den Ministerien mehrerer Bundesländer steht der bdvb bereits im Kontakt, zwei davon übersandten Videobotschaften zur Auftaktveranstaltung. Ein ausführlicher Bericht, der vollständige Wortlaut der „Eckpunkte“ und weitere Informationen sind auf der Homepage [boeb.net](http://boeb.net) zu finden. «

bdvb Verbandstag

# #BlueFriday

Fachlicher Austausch für Mitglieder und Gäste

Der Freitag vor der Bundesmitgliederversammlung wird im bdivb traditionell als Verbandstag begangen. Am 29. November 2019 konkurrierte das Angebot in Berlin mit anderen Anlässen: Fridays for Future hatte zur Großkundgebung aufgerufen, gleichzeitig lud der „Black Friday“ zum Einkaufsbummel ein. Wer sich trotzdem für die Teilnahme am Verbandstag #BlueFriday entschied, wurde nicht enttäuscht.

Ein „blauer“ Freitag sollte es sein – ein Tag im Zeichen des bdivb, dessen blaues Logo sich wie ein einigendes Band um die vielfältigen Aktivitäten unserer Verbandsmitglieder legt und allen, die sich im bdivb engagieren, als Symbol ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit in Fleisch und Blut übergegangen ist. Auch die Vielfalt dieses Verbandslebens sollte sich im Programm widerspiegeln. So erwartete die Teilnehmer eine abwechslungsreiche Folge von Vorträgen und Gesprächsrunden mit Vertretern der Politik, der Wissenschaft, etablierter Konzerne ebenso wie junger Unternehmen bis hin zu internationalen Führungskräften und berufstätigen Müttern. Der bdivb, so könnte man die Kernbotschaft dieses Tages zusammenfassen – das sind wir alle: die bewegten Bewegter der Wirtschaft. Was uns verbindet, ist die Bereitschaft, wirtschaftliche Themen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten – am liebsten im blauen Licht des „Netzwerks für Ökonomen“.

Passend zum Jahresthema, das der bdivb für das Jahr 2019/2020 erstmals ausgerufen hatte, sollte der Parlamentarische Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur Stefán Bilger den Auftakt machen und die Chancen und Risiken der Elektromobilität aus Sicht der Bundesregierung darstellen. In seinem Vortrag, der über ein politisches Grußwort weit hinausging, wies Bilger auf den enormen Investitionsbedarf in der Automobilwirtschaft hin, stellte zugleich aber fest: Gefördert werden müsse die Mobilitätswende zwar, bleibende Dauersubventionen gelte es aber strikt zu vermeiden.

Wie es das politische Berlin so mit sich bringt, kam Bilger allerdings erst als Zweiter zu Wort. Aufgrund von namentlichen Abstimmungen im Bundestag musste er seinen Auftritt verschieben und hatte nur ein kurzes Zeitfenster zur Verfügung, das er dem Besuch der bdivb-Veranstaltung widmete. Den ersten Programmplatz übernahm Jörg Heiner mann, Leiter „Vertrieb der Zukunft – Direktvertrieb Model D“ der Mercedes-Benz AG und bis vor Kurzem Leiter „Marketing & Sales, CASE/EVA“ der Daimler AG. Mit drastischen Bildern von verstopften Städten und brennenden Wäldern stimmte Heiner mann das Publikum auf die Notwendigkeit der Mobilitätswende ein. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gab er indes zu bedenken, dass vorhandene Technologien sich grundsätzlich erst amortisieren müssen, bevor neue am Markt eingeführt werden können.



Ludger Ramme (ULA), Cornelia Spachholz (Verband berufstätiger Mütter), Gregor Grienig (Deutsche Bahn AG), Sascha Schubert (bdivb) diskutierten über die „DNA der Zukunft“

Die darauffolgende Gesprächsrunde wurde vom stellvertretenden Vorsitzenden des bdivb-Forschungsinstituts Prof. Dr. Markus Pütz moderiert, der tags zuvor bereits ein Symposium zum Thema „Elektromobilität und vernetzte nachhaltige Mobilität“ abgehalten hatte (siehe S. 51 in dieser Ausgabe). Wolfgang Stahl, Direktor „Fleet, Rental, Remarketing and Used Vehicle Operations“ der Opel Automobile GmbH, berichtete von der Initiative seines Unternehmens, den Standort Rüsselsheim mit Elektrotankstellen auszurüsten. Die von den Vorrednern befürwortete Technologieoffenheit bestätigte er: Die Zukunft der Mobilität sei elektrisch, komplementäre Technologien müssten aber schon allein aufgrund der benötigten Mengen mit einbezogen werden.

Frank Müller, Gründungsmitglied und wissenschaftlicher Beirat des Bundesverbands Elektromobilität, äußerte starke Bedenken gegen wasserstoffbasierte Lösungen im PKW-Sektor. Dagegen unterstrich der Vizepräsident der Freien Universität Berlin Prof. Dr. Klaus Mühlhahn, dass auch im Leitmarkt China neben batteriebetriebenen Fahr-



Gregor Grienic,  
Deutsche Bahn AG



Parl. StS Steffen Bilger,  
Bundesministerium für Verkehr  
und digitale Infrastruktur



Ludger Ramme,  
Präsident CEC European Managers



Prof. Dr. Markus Pütz,  
bdvb Forschungsinstitut

Zum Thema "E-Mobilität – Chancen und Risiken für den Standort Deutschland" diskutierten (v.l.) Wolfgang Stahl (Opel Automobile GmbH), Frank Müller (Bundesverband Elektromobilität), Prof. Dr. Klaus Mühlhahn (Freie Universität Berlin) und Jörg Heineremann (Mercedes-Benz AG) mit Prof. Dr. Markus Pütz vom bdvb Forschungsinstitut (nicht im Bild)



zeugen bereits an hybriden Antrieben und Brennstoffzellen gearbeitet wird. Auf die große Bedeutung der technologischen Vielfalt hatte Mühlhahn auch in seinem Gastbeitrag in der von ihm redaktionell unterstützten Ausgabe bdvb aktuell Nr. 145 (S. 12–14) bereits hingewiesen.

Nach einer Pause im Foyer des Berliner Hauses der Land- und Ernährungswirtschaft, wo die Veranstaltung auf Einladung des ULA-Partnerverbands VDL stattfinden konnte, ging es mit dem Thema „Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Agilität: Die DNA der Zukunft“ weiter. Wie werden sich Arbeitsbedingungen und Leadership angesichts der digitalen Transformation weiter entwickeln?

Den ersten Vortrag zu diesem Themenkomplex übernahm Gregor Grienic, der im Stab der Deutschen Bahn AG für Personalstrategie

und Diversity zuständig ist. An das Thema Elektromobilität konnte Grienic mit der Bemerkung „Wir sind das Original!“ nahtlos anschließen, kam dann aber auf den zweiten Schwerpunkt der Tagung zu sprechen: Als einer der größten Arbeitgeber Deutschlands sei die Deutsche Bahn für innovative Trends im Bereich „New Work“ aufgeschlossen, insbesondere weil der Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte zusehends intensiver werde.

bdvb-Mitglied Ludger Ramme, Präsident des europäischen Führungskräfte-Spitzenverbands CEC European Managers und Hauptgeschäftsführer der ULA United Leaders Association, kam in einem zweiten Impulsvortrag auf die Verantwortlichkeit von Führungskräften zu sprechen. Angesichts der Digitalisierung habe Leadership noch an Bedeutung gewonnen, so Ramme. Während nur wenige Meter vom Veranstaltungsort entfernt die Fridays-for-Future-Demonstration vorbeizog, erläuterte er das Potenzial digitaler Entscheidungsprozesse im Hinblick auf die Schonung von Ressourcen und bekräftig-



Prof. Dr. Malcolm Schauf,  
Präsident bdvb



Verena von Hugo,  
Flossbach von Storch Stiftung



Ali Sevgi,  
bdvb Fachausschuss  
Bildungspolitik



Cornelia Spachtholz,  
Verband berufstätiger Mütter



Fotos: © Jacek Ruta, www.jacek-ruta.com

te die moderierende Rolle von Führungskräften, die sich gerade in Europa mit Nachdruck zur Nachhaltigkeit bekennen.

In der anschließenden Gesprächsrunde bestätigte Sascha Schubert, stellvertretender Vorsitzender des bdvb Regionalverbands Berlin-Brandenburg und bis vor Kurzem Geschäftsführer und stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbands Deutsche Startups, dass flexible Arbeitsbedingungen in jungen Unternehmen längst zur Normalität gehören. Überhaupt sei die digitale Transformation – einschließlich der Künstlichen Intelligenz – nicht als Bedrohung, sondern als historische Chance zur weiteren langfristigen Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen vieler Menschen zu begreifen.

Welche Veränderungen sich daraus zum Beispiel für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergeben können, beschrieb die Vorstandsvorsitzende des Bundesverbands berufstätiger Mütter Cornelia Spachtholz, die ebenfalls dem bdvb angehört: Grundsätzlich böten sich viele neue Chancen, etwa um familienbedingte Erwerbsunterbrechungen oder Arbeitszeitreduzierungen zu Fortbildungen oder zur

räumlich und zeitlich flexiblen Teilzeitarbeit im Home-Office zu nutzen. In der Praxis seien die konkreten Möglichkeiten aber stark von der betreffenden Tätigkeit, Branche, Region und nicht zuletzt vom Führungsverhalten der Arbeitgeber abhängig.

Einen krönenden Abschluss bildete der Bericht von der Auftaktveranstaltung zum Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland (BÖB), die am Vormittag mit über 50 Partnern am selben Ort stattgefunden hatte (siehe S. 42 in dieser Ausgabe). Nach mehreren Videoeinspielungen – darunter ein n-tv Live-Interview mit der stellvertretenden Bundesvorsitzenden der Hochschulgruppen Elisa Baldeweg und Grußworte aus mehreren Ministerien – erläuterte Verena von Hugo, Vorstandsvorsitzende der Flossbach von Storch Stiftung, wie das Bündnis unter maßgeblicher Beteiligung des bdvb zustande gekommen war. Ali Sevgi ergänzte den Bericht aus Sicht des bdvb Fachausschusses Bildungspolitik, die durch Beschluss der Bundesmitgliederversammlung am darauffolgenden Tag zum Fachausschuss Bildungspolitik umfirmiert wurde (siehe S. 48 in dieser Ausgabe).

Für Gesprächsstoff beim gemeinsamen Abendessen, zu dem zahlreiche weitere Mitglieder hinstießen, war gesorgt. «



# Bundesmitgliederversam

## Der bdvb erfindet sich neu

*Auf zu neuen Taten! Wilhelm Ungeheuer, Vorsitzender des Beirats, mit den neuen Präsidiumsmitgliedern Dr. Martin Ulmer und Magdalena Nowak, Präsident Willi Rugen, Vizepräsident Bodo Wißkirchen, Schatzmeister Markus Englert und den Vertretern der Hochschulgruppen Elisa Baldeweg und Leon Szeliga (v.l.)*

**Aus Bezirksgruppen werden Regionalverbände, aus Fachgruppen werden Fachausschüsse, studierende Mitglieder erhalten volle Mitspracherechte, und unter der Leitung von Willi Rugen geht ein verkleinertes, schlagkräftiges Präsidium an den Start: Die Bundesmitgliederversammlung 2019 geht mit wegweisenden Beschlüssen in die Verbandsgeschichte ein.**

Was für ein ereignisreiches langes bdvb-Wochenende in Berlin! Nach dem 3. Berliner Podium zum SVR-Gutachten mit dem Ratsvorsitzenden Christoph M. Schmidt, der Auftaktveranstaltung des vom bdvb angeschobenen Bündnisses Ökonomische Bildung Deutschland und dem bdvb Verbandstag #BlueFriday kam es mit der Bundesmitgliederversammlung am 30. November 2019 in Berlin-Dahlem zu einem weiteren, vierten Höhepunkt unseres Verbandslebens innerhalb von nur drei Tagen.

Unter mehreren Satzungsänderungen fand die Abstimmung über die Wahl- und Mitbestimmungsrechte der außerordentlichen, sprich: studierenden Mitglieder besondere Beachtung. Anders als in den Vorjahren konnten Leon Szeliga und Elisa Baldeweg, die als Vertreter des Bundesvorstands der Hochschulgruppen an der Versammlung teilnahmen, eine Mehrheit für das Anliegen gewinnen. Auf der nächsten Bundesmitgliederversammlung werden die Studierenden somit erstmals über alle Anträge ebenso wie über die Besetzung des Präsidiums mit abstimmen. Nur die Kandidatur fürs Präsidium bleibt den ordentlichen Mitgliedern vorbehalten. Die Studierenden sind im Präsidium unverändert durch den Bundesvorstand der Hochschulgruppen vertreten.

Auch die Kündigungsfrist für außerordentliche Mitglieder wurde geändert. Diese beträgt fortan, anders als die reguläre Kündigungsfrist für ordentliche und fördernde Mitglieder, nunmehr drei Monate zum Jahresende. Abgelehnt wurde dagegen die vom Präsidium vorgeschlagene Erhöhung der Mitgliedsbeiträge für ordentliche und fördernde Mitglieder.

Weitere Anpassungen, die mit großer Mehrheit angenommen wurden, zielten auf eine attraktivere, zeitgemäße und selbstbewusste Außerendarstellung unseres Verbandes. So wurden die bisherigen Bezirksgruppen in Regionalverbände und die bisherigen Fachgruppen in Fachausschüsse umbenannt. Im gleichen Zuge wurde beschlossen, dass die Fachausschüsse nunmehr Sprecher und stellvertretende Sprecher, jedoch keine weiteren Vorstandsmitglieder mehr besitzen. Den Redebeiträgen zu diesem Antrag war zu entnehmen, dass mit dieser Änderung keine Geringschätzung der bisherigen Fachgruppenvorstände verbunden ist. Intendiert war vielmehr eine strukturelle Vereinfachung und Flexibilisierung der Verbandsarbeit, die zugleich dem Umstand Rechnung trägt, dass die Arbeit der Fachausschüsse immer öfter in Projekten, unabhängig von Vorstandsämtern, geleistet wird.



# mlung 2019

Foto: © Jacek Rura, www.jacek-rura.com

Im Hinblick auf die Hochschulgruppen wurde klargestellt, dass diese nicht mehr nur orts-, sondern bei Bedarf auch hochschulbezogen gegründet werden können. Dies gibt dem Verband die nötige Flexibilität, um auf die Gegebenheiten vor Ort zu reagieren. Auch virtuelle Hochschulgruppen, in denen sich die Studierenden von Fernhochschulen oder Hochschulen mit bundesweit verteilten Standorten zusammenschließen, können auf dieser Basis gegründet werden. Dem Vorstand eines Regionalverbands werden grundsätzlich alle Hoch-

schulgruppenvorsitzenden angehören, deren Hochschulgruppen dem betreffenden Bezirk angeschlossen sind; maximal jedoch so viele, wie es gewählte Vorstandsmitglieder gibt.

Die Wahl des Präsidiums verlief harmonisch, obwohl die Zahl der gewählten Präsidiumsmitglieder von acht auf nurmehr fünf Personen reduziert wurde. Der bisherige Präsident Professor Malcolm Schauf hatte bereits im Sommer angekündigt, aus persönlichen Gründen auf eine erneute Kandidatur verzichten zu wollen. Als Nachfolger wurde mit großer Mehrheit der Vorsitzende der bisherigen Bezirksgruppe Rhein-Main (Frankfurt), sprich: des bdvb Regionalverbands Rhein-Main Willi Rugen gewählt. Bodo Wißkirchen, Vorsitzender des Regionalverbands Nürnberg/Nordbayern, wurde als alleiniger Vizepräsident im Amt bestätigt. Das Amt des Schatzmeisters übernahm Markus Englert, der dem Präsidium ebenfalls schon in der vorigen Amtsperiode angehörte. Als weitere Mitglieder des Präsidiums kamen Magdalena Nowak und Dr. Martin Ulmer neu hinzu.

„Ich freue mich auf die intensive Zusammenarbeit in diesem schlanken, schlagkräftigen Team“, sagte der frisch gewählte Präsident Willi Rugen im Anschluss an die Versammlung. „Unser Blick richtet sich jetzt bereits auf das 120-jährige Verbandsjubiläum im Jahr 2021. Bis dahin wollen und werden wir viel erreichen – zusammen mit unseren Regionalverbänden, Fachausschüssen und nicht zuletzt den bdvb-Hochschulgruppen, die sich immer wieder mit exzellenten Beiträgen in unsere Verbandsarbeit einbringen“, so Rugen weiter. „Auch die Regionalverbände sollten jetzt auf ihre Hochschulgruppen zugehen und deren Anregungen und Ideen in ihr Programm mit aufnehmen. Mein Präsidiumsteam und ich selbst möchten uns in diesem Bereich auch gerne persönlich einbringen und die Regionalverbände bei ihrer Tätigkeit vor Ort unterstützen. Auf geht's!“



Professor Malcolm Schauf bedankt sich bei Vizepräsidentin Nadine Lorenz für ihr langjähriges Engagement



Nach der Wahl: Präsident Willi Rugen und Vorgänger Prof. Malcolm Schauf (v.l.)



## Hochschulgruppenleiterkonferenz in Köln

Vom 15. bis 17.11.2019 trafen sich die Vertreter der Hochschulgruppen aus ganz Deutschland zur halbjährlich stattfindenden Hochschulgruppenleiterkonferenz (HGLK) in Köln, um gemeinsam aktuelle Fragen zu diskutieren. Auf dem Programm standen u.a. Themen, wie wir den bdvb auch nach dem Studienabschluss für die ehemaligen Studierenden attraktiv gestalten können, Kriterien der erfolgreichen Hochschulgruppenarbeit, eine bundesweite Konferenz für Studierende und die Markenpositionierung durch Social Media. Weiterhin wurde ein neuer Bundesvorstand gewählt.



*bdvb-Schatzmeister Gunnar Ummen, Sophie Wöhlbier, Niklas Hochfeld, Dennis Fahl, Johannes Brandmann, Elisa Baldeweg, Leon Szeliga und Willi Rugen (v.l.)*

Der Freitagmorgen startete mit einer Veranstaltung des Aktivitätspendiums. Dank Gastgeber HAYS, einer der größten Personaldienstleister weltweit, erlebten die Stipendiaten einen interessanten Sales Workshop. Begrüßt wurden wir hier nicht nur von bdvb-Mitgliedern, sondern auch von einem ehemaligen Bundesvorsitzenden. Vom Akquise-Vorgang bis hin zur Vorgehensweise von Personaldienstleistern konnten wir das Gelernte nach einem Networking-Mittagessen direkt in einem simulierten Call anwenden.

Für den kulturellen wie sozialen Aspekt sorgte am Abend eine Karnevalsparty auf dem Rhein. Den Kölner Traditionen gerne folgend, war die Verkleidung ein Muss. Auch der folgende Morgen startete mit einem kulturellen Punkt: einer Stadtführung, die tiefe Einblicke in die Geschichte der Stadt und die Mentalität der Kölner gab.

Nach einem wohlverdienten Mittagessen trafen auch die Vertreter der restlichen Hochschulgruppen ein. In kleinen Gruppen wurden Ide-

en zu den jeweiligen aktuellen Themen gesammelt und Konzepte ausgearbeitet, welche am darauf folgenden Vormittag der gesamten Gruppe präsentiert wurden. Hier möchten wir ganz herzlich Willi Rugen danken, der die Diskussion zur Übernahme von studierenden Mitgliedern nach dem Studienabschluss leitete und stark zur Lösungsfindung beitrug. Als Vorsitzender des Regionalverbands Rhein-Main gab er uns einen Überblick über die Arbeit in den vergangenen Monaten.

Anschließend stellten sich Dr. Matthias Meyer-Schwarzenberger, bdvb-Geschäftsführer, Wilhelm Ungeheuer, Vorsitzender des Beirats, und Gunnar Ummen, Schatzmeister des bdvb, den Studierenden vor und hielten eine kurze Ansprache. Auch bei ihnen möchten wir uns vielmals bedanken. Einmal im Jahr findet im Rahmen einer HGLK die Verabschiedung des alten und Wahl des neuen Bundesvorstandes

der Hochschulgruppen statt. Wir verabschiedeten den Vorsitzenden Johannes Brandmann und seinen Stellvertreter Dennis Fahl und bedanken uns für die gute Arbeit und das große Engagement. Die verbleibenden Bundesvorstände Elisa Baldeweg (Bayreuth) und Niklas Hochfeld (Marburg) wurden für ein weiteres Jahr in ihrem Amt bestätigt. Gemeinsam mit den neu gewählten Mitgliedern des Vorstandsteams, Sophie Wöhlbier (Heidelberg) und Leon Szeliga (Münster), bilden sie nun den neuen Bundesvorstand der Hochschulgruppen. Nach den Wahlen endete die HGLK mit einem gemeinsamen Gruppenfoto, und es blieb auch noch Zeit, sich auszutauschen. Wir sehen gerne auf diese erfolgreiche Konferenz zurück und freuen uns darauf, die erarbeiteten Ergebnisse in die Tat umzusetzen. «

## „Elektromobilität – Vernetzte nachhaltige Mobilität“

Prof. Dr. Paul J.J. Welfens eröffnete in seiner Keynote zum Thema „Nachhaltigkeits- und Klimaaspekte der Mobilitätswende“ am 28.11.2019 das Symposium in Köln. In einem Überblicksvortrag wurden die Erscheinungsformen der E-Mobilität und die dort zur Anwendung kommenden Antriebskonzepte vorgestellt und hinsichtlich ihrer Beiträge zur Nachhaltigkeit eingeordnet. Ferner wurden darin synthetische Kraftstoffe zur Kombination mit der E-Mobilität als nachhaltigem Klimaschutzbeitrag vorgestellt.

Thomas Puls, Institut der deutschen Wirtschaft e.V., stellte die Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Innovationstätigkeit der deutschen Kfz-Industrie vor, die insbesondere bei den großen dort tätigen OEM und entsprechenden Zulieferern eine überwiegend hohe Innovationstätigkeit u.a. in den Bereichen Elektromobilität, Batterietechnik, Brennstoffzelle und Digitalisierung aufzeigen.

Die Ausführungen von Prof. Benedikt Schmülling zur Elektrifizierung des Busverkehrs, insbesondere in Form von Batteriebusen, Oberleitungsbussen und Brennstoffzellenhybridbussen waren sehr aufschlussreich. Denn diese Konzepte bieten vielen Kommunen die Chance für einen nachhaltigen Klimaschutzbeitrag.

Nach der Keynote moderierte Malte Fischer, seines Zeichens Chefvolkswirt der WirtschaftsWoche, souverän und erfrischend die Paneldiskussion zum Thema Perspektiven zur Zukunft der Elektromobilität und des Klimaschutzes. Er nahm dabei kritisch mehrere Perspektiven ein, neben der Kunden- auch die Produzentensicht. Neben dem sich abzeichnenden, in Teilen sehr erheblichen Wandel wurde zum Schluss die Notwendigkeit der Elektrifizierung der Verkehre durch grünen Strom weitestgehend kombiniert mit Technologieoffenheit (batterieelektrisch, Hybridkonzepte in Kombination mit Methanolökonomie zur Energiespeicherung und Brennstoffzelle) hervorgehoben.

Veranstalter des Symposiums waren die Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion der TH Köln, das Institut für Produktion (IfP) und das Forschungsinstitut des bdvb e.V. «



Prof. Dr. Paul J.J. Welfens,  
Vorsitzender des Forschungsinstituts des bdvb

# Fachausschuss Wirtschaftsinformatik » » »



## Libra – die Zukunft des Geldes?



Rüdiger Wüst, Jonas Groß, Marcel Kaiser, Arthur Brehm und Willi Rugen (v.l.)



Weltweit existieren mittlerweile 3.900 Kryptowährungen – und im kommenden Jahr will Facebook gemeinsam mit anderen weltweit operierenden Unternehmen das digitale Zahlungsmittel „Libra“ auf dem Markt platzieren. Für viele Ökonomen stellt sich hier die Frage: Könnte privat geschaffenes Geld den Euro und andere staatliche Währungen verdrängen? Der Fachausschuss Wirtschaftsinformatik konnte zu diesem Thema die bdvb-Mitglieder aus Bayreuth, Jonas Groß, Marcel Kaiser und Arthur Brehm, für einen Vortrag gewinnen. Im Vorlesungssaal der Frankfurt University of Applied Science informierten sich rund 50 Teilnehmer über die Pläne des Libra-Konsortiums aus Sicht der Wirtschaftsinformatik.

Facebooks neue Kryptowährung ist nach wie vor für 2020 angekündigt. Mitte Juni stellte das Unternehmen eine neue Digitalwährung namens Libra vor. Mit der sollen die Menschen rund um die Welt zahlen können, ob im Online-Shop oder im Ladengeschäft. Das hat nicht nur in den Finanzmärkten für Aufsehen gesorgt, sondern international auch bei den Zentralbanken und den Finanz- wie Wirtschaftsministerien. Mit Facebook und den genannten Partnern im Konsortium kündigt kein unbedeutender Spieler am Markt die Einführung einer Kryptowährung an, die sich unabhängig von Zentralbanken und staatlicher Kontrolle bewegt. Mittlerweile sind einige der Unternehmen wieder abgesprungen. Der erste Hype scheint sich gelegt zu haben, dies war auch am großen, aber nicht überwältigenden Interesse an der Veranstaltung zu spüren.

Facebook hat aktuell nach eigenen Angaben etwa 2,4 Milliarden monatlich aktive Nutzerinnen und Nutzer. Das Unternehmen selbst beschreibt Libra als eine „globale Währung und finanzielle Infrastruktur“. Diese basiert auf einer Distributed-Ledger-Technologie (DLT), der sogenannten Libra-Blockchain, die als dezentrales, verteiltes Datenbanksystem ohne eine zentrale Instanz auskommt. Der wichtigste Unterschied zu klassischen Kryptowährungen wie Bitcoin oder Ether ist, dass es sich bei Libra um einen sogenannten Stablecoin handeln soll. Der Wert der Kryptowährung ist an den Wert mehrerer Fiatwährungen, etwa US-Dollar oder Euro, und Staatsanleihen geknüpft.

Facebook hat vorerst die Rolle des Entwicklers der Libra-Blockchain und ist Gründer des Konsortiums, welches zum Start die Führungsrolle übertragen bekommen soll. Facebook hätte dann, wie alle Mitglie-

der, die gleichen Rechte und Pflichten. Externen Entwicklern soll in Zukunft freier Zugang zur Libra-Blockchain ermöglicht werden, sodass sie selbst Smart Contracts erstellen und die Weiterentwicklung von Move, der eigens für Libra konzipierten Programmiersprache, vorantreiben können.

Zusammengefasst bietet die von Facebook initiierte Kryptowährung eine innovative Infrastruktur, um Zahlungen weltweit kostengünstig, sicher und schnell abzuwickeln. Die globale Reichweite könnte Libra auf dem Markt für grenzüberschreitende Zahlungen in Entwicklungs- und Schwellenländern interessant machen. Das Marktpotenzial in Industrieländern stufen die Referenten derzeit dagegen als eher begrenzt ein, was aktuell mit der hohen Anzahl etablierter Finanzdienstleister und dem von Verbrauchern hier stärker in Betracht gezogenen Risiko für Datenmissbrauch liegt. Der Wettbewerb zwischen privaten und öffentlichen digitalen Währungen scheint jedenfalls eröffnet.

Wer mehr über Libra, Chancen und Risiken erfahren möchte, dem empfehlen wir den Referenten-Blog (<https://medium.com/@jonas.ku1994>; <https://medium.com/@mk.marcel.kaiser>) oder einen Blick in das Heft 9 des „Wirtschaftsdienst“, erschienen im 99. Jahrgang 2019 vor wenigen Wochen. Der Fachausschuss Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement bedankt sich bei Prof. Dr. Jung und den Vertretern des Regionalverbandes Rhein-Main, an deren Spitze der Vorsitzende Willi Rugen, für die Unterstützung. «



## Regionalverband Westfalen

### Individualisierung treibt neue Mobilität – zentrale Herausforderung des nächsten Jahrzehnts?

Das klassische Thema „E-Mobilität“ ist schon einige Jahre in der Diskussion; jetzt nochmals verstärkt, weil möglicherweise andere Antriebslösungen eine Alternative bieten. Im Hinblick auf die bundesweiten Verkehrsplanungen ist die E-Mobilität inzwischen „nur“ noch ein Teilbereich/Baustein einer dringend notwendigen Gesamtlösung. Ein Mobilitätsmix für Stadt und Land ist der notwendige Ansatz im Rahmen eines Umdenkprozesses in der Verkehrswende, der auf die Bevölkerung zukommt.

Im Rahmen des traditionellen 13. bdvb-Forums des bdvb-Regionalverbandes Westfalen diskutierten auf der Basis eines Impulsvortrags des Moderators Dieter Baumgarte die Podiumsteilnehmer Prof. Dr. Oscar Reutter, Wuppertal-Institut, Dirk Kannacher, Vorstand GLS-Bank, und Mathis Perkert, Zukunftsnetz Mobilität NRW. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die Nutzung eines eigenen Autos bei allen Diskutanten nur geringe Bedeutung hat – trotz starker beruflicher auswärtiger Tätigkeiten. Stattdessen wird ein Mobilitätsmix aus Bahn, ÖPNV, Carsharing, Fahrrad und Taxi genutzt.

Die Komplexität des Themas zeigt, dass „Stadt-Lösungen“ nur selten auf die „Land-Situation“ übertragbar sind. Dabei spielt der ÖPNV (inkl. Car-Pooling und mobiler Rufösungen) eine wichtige Rolle. Prof. Reutter machte sehr deutlich, dass in Zukunft „weniger Autos“ ein striktes Ziel sein muss; zumal auch die Tendenz zur Autobindung deutlich erkennbar rückläufig ist. Nach dem Motto: „Weniger Besitz – mehr Nutzung“.

Mathis Perkert wies auf individuelle Lösungsansätze aufgrund unterschiedlicher Aufgabenstellung hin. Da viele Städte und Kommunen einerseits im Rahmen ihrer Verkehrsplanung eine zukunftsfähige Lösung finden müssen, andererseits von anderen möglicherweise lernen können, berät das Zukunftsnetz Mobilität – mit insgesamt vier Koordinierungsstellen – bereits heute ca. 140 Städte/Kommunen (von knapp 400) in NRW; aufgeteilt in verschiedene Handlungsfelder. Im Rahmen intensiver Recherchen zu Individualisierung und Mobilität wurde die tatsächliche Komplexität (unterschiedliche Bürger-Interessen, Bequemlichkeit, Status-Symbole, Stadt-Land-Probleme etc.) deutlich. Allerdings zeigen auch diverse positive Ansatzpunkte inkl. Projekt-/Pilotbeispielen – zumindest in NRW –, was machbar ist.

Dirk Kannacher machte deutlich, dass die GLS-Bank schon seit vielen Jahren keine eigenen Firmenautos besitzt, sondern einen Carsharing-Pool für die Mitarbeiter und deren Dienstfahrten zur Verfügung stellt.

In einer Initiative der Deutschen Bahn entwickeln rd. 100 Unternehmen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Mobilitätsanbieter, Dienstleister, IT-Unternehmen, HR-Unternehmen und Politik mittlerweile Lösungen für individuelle Mitarbeiter-Mobilität.

Die notwendige Verkehrswende scheint bei vielen Bürgern noch nicht angekommen zu sein und wird sicherlich noch einige Zeit in Akzep-

tanz und Umsetzung brauchen. Dabei prägen die Lebenswelten (Lebensstile und Lebensphasen) der Bürger die Mobilität von morgen; symbolisiert in 9 Typologien der Individualität.

Der wichtigste Wandel ist jedoch der in unseren Köpfen – auch in Zukunft sind es immer die Menschen, die den Erfolg ausmachen werden.

Das abschließende, traditionelle Grünkohlessen regte noch zu weiteren Diskussionen im kleinen Kreis an. Anschließend bot Herr Neuhäus (Fraunhofer-Institut) noch eine kurze Führung an. «

#### Weiterführende Links

Ruhr-Konferenz – Menschen machen Metropole:  
[www.ruhr-konferenz.nrw.de](http://www.ruhr-konferenz.nrw.de)

Handlungsfeld „Vernetzte Mobilität“:  
[www.ruhr-konferenz.nrw/umsetzen/handlungsfelder/vernetzte-mobilitaet-kurze-wege](http://www.ruhr-konferenz.nrw/umsetzen/handlungsfelder/vernetzte-mobilitaet-kurze-wege)

Mobilstationen in Wuppertal und Erftstadt:  
[www.wuppertal.de/presse/meldungen/meldungen-2019/september19/mobilstation.php](http://www.wuppertal.de/presse/meldungen/meldungen-2019/september19/mobilstation.php)  
[www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/vr/mobilstation-erftstadt/](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/vr/mobilstation-erftstadt/)

Typologien der Mobilität (Mobil Lifestyles 2040):  
[www.adac.de/verkehr/standpunkte-studien/mobilitaets-trends/mobilitaet-2040/mobile-lifestyles-2040/](http://www.adac.de/verkehr/standpunkte-studien/mobilitaets-trends/mobilitaet-2040/mobile-lifestyles-2040/)

Mobilität für Menschen – Nachhaltige Mobilitätsentwicklung macht Kommunen lebenswert:  
[www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/)

Mitarbeitermobilität von morgen:  
<https://driversity.de/>

Zeit für neues Denken und Handeln:  
[www.deutschland-mobil-2030.de/initiative](http://www.deutschland-mobil-2030.de/initiative)

Bürgerumfrage des IfD (Institut für Demoskopie Allensbach)  
[www.acatech.de/allgemein/umfrage-zu-mobilitaet-buerger-wuenschen-passende-loesungen-fuer-stadt-und-land-und-mehr-klimaschutz/](http://www.acatech.de/allgemein/umfrage-zu-mobilitaet-buerger-wuenschen-passende-loesungen-fuer-stadt-und-land-und-mehr-klimaschutz/)

Pendler-Atlas (Ein- und Auspendler in deutschen Städten):  
[www.pendleratlas.nrw.de/](http://www.pendleratlas.nrw.de/)





# REGIONALVERBÄNDE HOCHSCHUL- & GRUPPEN



*RV Berg-Mark zu Besuch beim Wuppertal Institut für Umwelt, Klima und Energie*

## **bdvb RV Berg-Mark**

Die Mitglieder des Regionalverbands Berg-Mark besuchten das Wuppertal Institut für Umwelt, Klima und Energie und führten mit dem Präsidenten Prof. Dr. Uwe Schneidewind eine spannende Diskussion zum Thema „Die Zukunft der Stadt – am Beispiel Wuppertal“. Neben Themen wie „Partizipation“ und „Verwaltung als Ermöglicher“ wurde auch über konkrete Umsetzungsbeispiele in den Bereichen Wirtschaft, Wohnen, Mobilität und Soziales informiert.

## **bdvb RV Bremen/Weser-Ems**

Der Vorsitzende des Regionalverbands Bremen/Weser-Ems, Falko Lüders-Kubersky, wurde auf der Mitgliederversammlung am 14. November 2019 mit breiter Zustimmung wiedergewählt. Vorstandsmitglied Frank Triebel wurde in seinem Amt ebenfalls bestätigt. Zum Adventstreffen des Regionalverbands am 13. Dezember fand auf vielfachen Wunsch ein gemeinsamer Rundgang über den Bremer Weihnachtsmarkt statt. Beim ausgedehnten Bummel durch die über 170 weihnachtlich geschmückten Stände blieb viel Zeit zum Klönschnack und Networking. Zu Recht ist das stimmungsvolle Treiben direkt am Rathaus und UNESCO Weltkulturerbe einer der schönsten Weihnachtsmärkte im Norden.

## **bdvb HG Nürnberg und Passau**

Am 8.11.2019 trafen sich die Hochschulgruppen aus Passau und Nürnberg in der Sixt-Zentrale in München zu einem Workshop zum Thema Marketing und Social-Media-Marketing. Zuerst wurden die Firma Sixt, deren Unternehmensaufbau, Grundkonzepte und Produkte vorgestellt. Danach bekamen die Teilnehmer einen ausführlichen Überblick über das Sixt-Marketing, welches am Standort München in vier Teams unterteilt ist: Customers-Relationship-Management, Search-Engine-Advertising, Search-Engine-Optimization und Social-Media-Marketing. Danach konzentrierten sich die Teilnehmer auf das Online-Marketing. Eines seiner Hauptaufgaben liegt in der Konzeption auffälliger Werbeanzeigen. Das Social-Media-Team erklärte, nach welchen Schritten sie vorgehen, und im Anschluss erstellte

die Gruppe eigene Werbeanzeigen in unverkennbarer Sixt-Manier. Einen schönen Abschluss fand die Exkursion in einer Führung durch das Unternehmensgebäude. Ein herzliches Dankeschön an Sixt für diesen tollen lehrreichen Workshop und an die Hochschulgruppe Nürnberg für die Organisation!

## **COOK AND RUN**

Passau lädt zum „very special dinner“. Auch dieses Semester ging unsere Hochschulgruppe wieder einer ihrer liebsten Traditionen nach: dem Cook & Run. Bei einem Konzept, das das gemeinsame Kochen und den Besuch möglichst vieler anderer Kochgrüppchen vereint, kommt so ein jeder in den Genuss eines kleinen 3-Gänge-Menüs. Es wurde gekocht, gelacht, gebacken und genossen, und wie die letzten Jahre war unsere erste Veranstaltung im Semester ein voller Erfolg.

## **bdvb RV Rhein-Main**

Zu Gast beim Regionalverband FrankfurtRheinMain bot der bdvb-RV Rhein-Main den Mitgliedern eine informative Vortragsveranstaltung. Verbandsdirektor Thomas Horn betonte in seinen Ausführungen die Wichtigkeit der Umsetzung von Ideen und Visionen. Aus seiner Sicht fehle es an „Machern“, die über den Tellerrand hinausschauen. Hierzu führte er Beispiele von einem neuen Wohngebiet am Main-Taunus-Zentrum oder einem Fernbahntunnel unter dem Frankfurt Hauptbahnhof an und hob die Bedeutung von Frankfurt am Main im Internetzeitalter als leistungsfähigstem Knoten in Europa und sogar weltweit hervor. In seinem kurzweiligen und spannenden Vortrag bekamen das Publikum vom bdvb, dem Wirtschaftsclub Rhein-Main e.V. und der Montagsgesellschaft e.V. einen guten Überblick.

## **bdvb RV Saarbrücken/Trier/Luxemburg**

### **WERKS BESICHTIGUNG SAARSTAHL VÖLKLINGEN**

Die Geschichte der Großregion wurde über viele Jahre durch Kohle und Stahl geprägt. Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts galten Unternehmen dieser Industriezweige als Hauptarbeitgeber der Region, und ihre Industrieanlagen prägen bis heute das Bild vieler Städte und Gemeinden. Auch wenn sich die Nachfrage auf dem Weltmarkt verschoben



*HG Nürnberg und Passau zu Gast bei Sixt in München*

*Thomas Horn informierte über die Infrastrukturlösungen in der wachsenden Metropolregion Rhein-Main*

*Der Regionalverband Saarbrücken/Trier/Luxemburg zur Werksbesichtigung der Saarstahl AG Völklingen*

hat, wird ein Teil des Bedarfs an qualitativ hochwertigem Stahl immer noch aus dem Saarland bedient. Der RV Saarland/Trier/Luxemburg besuchte das Stahlwerk Völklingen, wo auch heute noch rund 800 Mitarbeiter bis zu 2,7 Millionen Tonnen Stahl pro Jahr produzieren. Unter der Führung von Dr. Andreas Altherr folgten die Teilnehmer im November 2019 dem Weg von der Anlieferung von Roheisen, Schrott und diverser Zusatzstoffe über die eigentliche Stahlherstellung im Konverter bis hin zum Gießen der Endprodukte in Form von Stahl-Knüppeln oder Vorblöcken. Die computergestützte Automatisierung der Produktion gewährleistet eine hohe Reproduzierbarkeit; moderne Produktionstechniken sorgen für eine zuverlässig hohe Produktqualität. Dennoch wurde den Teilnehmern bewusst, wie wichtig auch heute noch der Faktor Mensch bei diesen Abläufen ist.

### **bdvb RV Stuttgart**

bdvb-Mitglieder sowie Gäste erhielten im Oktober zum Thema „KI“ Einblicke in ein Technologieunternehmen der besonderen Art. In der aktuellen Sonderausgabe der WiWo (#43) ist die Festo AG & Co. KG unter den 50 deutschen Weltmarktführern mit einem Jahresumsatz von rund 3,1 Mrd. Euro und einem Exportanteil von deutlich mehr als 50 % gelistet. Andreas Oroszi, Leiter Digital Business, begrüßte unsere Gruppe und präsentierte das Unternehmen. Zum Kernthema „KI“ erklärte Jan Seyler, Data Scientist, die Bedeutung des Strategiewandels hin zur Automatisierung unter Nutzung künstlicher Intelligenz in Fertigung und bei Produkten. Anschließend führte uns Richard Etzel durch die neue, auf der grünen Wiese entstandene Festo Technologiefabrik, die teilweise bereits das neue Geschäftsmodell abbildet. Eindrucksvoll war bereits das ganzheitlich optimal angelegte Energiekonzept: Halbierung des Energieeinsatzes bei Verdopplung der Produktionsmenge. Den Fertigungsprozess erlebten wir in der zerspannenden Fertigung von der vollautomatischen Einzelteilfertigung mit Speicherung aller Maschinendaten und Fernüberwachung der Anlagen sowie Wartung per Smartenace. Die mobile Instandhaltung erfolgt auf der gewonnenen Datenbasis mittels iPads. Komplexe Montageprozesse sind effizient und flexibel automatisiert und ermöglichen die gewünschte Variantenvielfalt in einem energieeffizienten Fertigungsprozess. Durch den weiteren Einsatz künftiger KI-Elemente werden zunehmend Einzelkomponenten intelligent vernetzt. KI gewährleistet dabei die Prozesssicherheit und über-

wacht Anlagen, die bedarfsgerecht gewartet werden können. Die Herren Oroszi und Etzel standen abschließend noch für unsere Fragen zum Unternehmen sowie den Produkten und dem künftigen Einsatz von KI bei Festo zur Verfügung. Für alle Teilnehmer stand fest: Was wir bei Festo erfahren und gesehen haben, war ein Erlebnis.

### **1. bdvb-LOUNGE ZU E-MOBILITÄT**

Der Schwerpunkt der Metropolregion Stuttgart liegt in der Automobilindustrie. Die Themen werden durch den Klimawandel bestimmt. In dieser von Emotionen getriebenen Zeit befindet sich die Automobilindustrie im Auf- und Umbruch, Ängste und Zwänge zur Neuorientierung sind in der Region überall anzutreffen. In vielen Köpfen gilt die e-Mobilität als einzige Chance, die Automobilbranche aus ihrer durchaus auch selbst verschuldeten Krise zu führen.

Der Regionalverband Stuttgart nutzte diese Situation und organisierte am 16. September 2019 eine Lounge zum Thema e-Mobilität im Kurpark Bad Cannstatt. Ermöglicht wurde dies durch bdvb-Mitglied und Mobilitätsexperte Dietmar Krepper, der seit Jahrzehnten über die Automobilentwicklung berichtet und sich aktuell intensiv mit den neuen Antriebstechniken und damit auch mit der E-Mobilität beschäftigt. Mitglied Dr. Hans Lutz gab dem ganzen Thema mit „Der Königsweg contra CO<sub>2</sub>-Emissionen, heute, morgen? Oder ist eher noch weiterzugehen?“ einen Rahmen.

Im Anschluss beantworteten beide Referenten Fragen aus dem Publikum. Erstaunlicherweise gab es jedoch kaum konträre Diskussionen, was darauf schließen lässt, dass die e-Mobilität, betrieben mit regenerativ gewonnener Energie, als Lösungsweg weitgehend akzeptiert wird.

### **bdvb RV Westfalen**

**IN DER FALLE – NRW-STÄDTE, IHRE SCHULDEN UND STEUERN**  
Im Oktober 2019 lud der RV Westfalen und die Stadtparkasse in die Filiale Wuppertal-Vohwinkel ein.

Stv. Vorsitzender des Bundes der Steuerzahler NRW, Eberhard Kanski, verdeutlichte die Verschuldungsproblematik vieler NRW-Städte/Kommunen sehr anschaulich; NRW gilt bundesweit als Hochsteuerland. Die Verschuldungsraten NRW 2018 und die Entwicklung der kommunalen Kassenkredite (KK-Kredit der Bürger) seit 1990 mit 0,2 Mill. Euro bis 2018 mit 23,1 Mill. Euro sind ein Alarmzeichen.





die Verschuldungsproblematik von NRW-Städten war Thema des Regionalverbands Westfalen

Hochschulgruppe Wuppertal in der Weinerei Wuppertal

Neuwahlen in der Hochschulgruppe Witten: (v.r.) Arne Fleschenberg (Vorsitzender), Caroline Grube-Nagel (Finanzen) Luis Warkentin (Projekte), Hanna Haver-Rassfeld (Marketing) und Fabian Schmidt (stv. Vorsitzender)

Der NRW-Durchschnittswert pro Einwohner liegt bei 1.337 Euro, deutlich übertroffen von Oberhausen, Mülheim und Hagen mit 7.634 Euro, 6.241 Euro bzw. 5.350 Euro. Große Abweichungen gibt es auch bei den Grundsteuer-B-Hebesätzen: Die Städte Monheim (schuldenfrei) mit 250 % und Bergneustadt mit 959 % dokumentieren die Bandbreite. Erneut sind Oberhausen, Mülheim und Hagen mit 750, 670 und 640 % weitere Negativbeispiele.

Trotz eines kommunalen Stärkungspaktes NRW in 2011/12 in Höhe von 5,8 Mill. Euro für klar definierte Kommunen ist ein merklicher Abbau der Altschulden nicht erkennbar. Das Programm des BdSt in 2012 zum Abbau der Kassenkredite wurde – von Einzelfällen abgesehen – nicht umgesetzt. Dabei sollten Kassenkredite höchstens 1/6 der lfd. Erträge ausmachen und max. für neun Monate eingeplant werden; eine automatische Verlängerung des „Kommunaldispos“ entfällt. Die teilweise Etatkonsolidierung von 2012 bis 2017 war überwiegend aufgrund der guten Konjunktur, somit hoher Steuereinnahmen und des Niedrigzins-Niveaus (EZB) möglich. Konsolidierungsprogramme anderer Bundesländer wie der „Zukunftspakt“ in Niedersachsen, die „Hessenkasse“ und „Kommunaler Schutzschirm“ in Hessen wurden vorgestellt. Der Weg aus der Schuldenfalle ist lt. BdSt: eine umfassende kommunale Finanzreform, der Abbau der Altschulden, Finanzierung der Soziallasten und faire Gebührenkalkulation.

Vor dem Hintergrund eines notwendigen Perspektivwechsels „Schuldenfreie Kommune“ wurden der Masterplan allgemein und die kommunale Schuldenbremse (Mettmann und Heinsberg) sowie ein verbindlicher Tilgungsplan (Bielefeld) erwähnt. Nach der Beantwortung von Fragen aus dem Plenum lud die Sparkasse Wuppertal zu einem exzellenten, warmen Buffet ein; diverse weitere Fragen/Meinungen wurden dabei diskutiert.

### bdvb HG Wuppertal

Die Hochschulgruppe begann das Sommersemester mit der beliebten Goodiebag-Aktion, in diesem Semester in Kooperation mit der studentischen Hochschulgruppe „Enactus“. Gemeinsam informierten wir an den Informationsständen über beide Hochschulgruppen und konnten einige neue Mitglieder gewinnen. Wir freuten uns über eine weitere Veranstaltung mit der Weinerei Wuppertal, nachdem diese bereits im letzten Semester dort großen Anklang gefunden hatte. Ein Highlight war unter anderem die Besichtigung des Wuppertaler Brauhauses, bei

der wir viel über die Geschichte des Hauses und Wissenswertes zur Brauereikultur in Wuppertal erfahren konnten. Ein großer Erfolg war der Excel-Workshop mit MLP. Gemeinsam mit Sixt, Rewe und Inter-snack veranstalteten wir einen Career-Talk zum Thema Marketing, zu dem wir sogar Referenten aus München begrüßen durften.

#### Anzeige

**women&work**  
www.womenandwork.de

**EUROPAS LEITMESSE FÜR FRAUEN**

10

JAHRE

**9. MAI 2020**  
**MESSE FRANKFURT**

- 250 AUSSTELLER
- ÜBER 50 VORTRÄGE
- KARRIERE-BERATUNG
- SPEED-COACHING
- AUFBRUCH DER ZIVILGESELLSCHAFT

# Wir gratulieren herzlich ...

## ZUM 100. GEBURTSTAG

Dipl.-Kfm. Horst Buchlow, Bad Homburg

## ZUM 97. GEBURTSTAG

Dr. Gerhard Koop, Oyten

## ZUM 94. GEBURTSTAG

Prof. Wolfgang Gerlich, Köln  
Dr. Albert Kaltenthaler, Marktredwitz  
Dr. Adalbert Kitsche, Meerbusch

## ZUM 92. GEBURTSTAG

Dipl.-Kfm. Herbert Holst, Hamburg

## ZUM 91. GEBURTSTAG

Dr. Franz Stahl, Regensburg  
Dipl.-Volksw. Hansjörg Daude, Düsseldorf

## ZUM 90. GEBURTSTAG

Dr. Helmut Fischer, Nürnberg

## ZUM 85. GEBURTSTAG

Dipl.-Kfm. Reinhard Weiser, Berlin

## ZUM 80. GEBURTSTAG

Dipl.-Volksw. Ulrich Dase, Berlin  
Dipl.-Kff. Elfriede Erhardt-Pilz, Illertissen  
Prof. Dr. Werner Rössle, Stuttgart  
Dipl.-Kfm. Jens-Martin Rudloff, Berlin

## ZUM 75. GEBURTSTAG

Dipl.-Betriebsw. Wilhelm Wolfgang Berends, Mülheim  
Dr. Reinhard Fischbeck, Freiburg  
Dipl.-Volksw. Arthur König, Nürnberg  
Dipl.-Betriebsw. Ludger Laufmüller, Oelde  
Dipl.-Kfm. Paul Siekmann, Hirschaid

## ZUM 70. GEBURTSTAG

Ursula Kumpf, Karlsruhe  
Erhard Maiworm, Köln  
Dipl.-Volksw. Dieter Nolting, Düsseldorf  
Dr. Mag. Günther Ramusch, A-5020 Salzburg  
Ronald Schwiedergall, Potsdam

## ZUM 65. GEBURTSTAG

Dipl.-Ök. Dagmar Ackermann, Tönisvorst  
Dipl.-Volksw. Walter Fischer, Kaiserslautern  
Franz Fricke, Rohr-Gustenfelden  
Dipl.-Betriebsw. Karl Lenz, Wiehl

Dipl.-Volksw. Aloys Lunkenheimer, Essenheim  
Diethelm Schnitzler, Kerpen

## ZUM 60. GEBURTSTAG

Ulf Balje, Kirchhain  
Dipl.-Volksw. Martin Bisterfeld, Ehrenkirchen-Norsingen  
Dr. Guido Cavagnaro, Schöneck  
Dipl.-Kfm. Thomas Dimmling, Tübingen  
Dipl.-Kfm. Peter Friedsch, Laatzten  
Dipl.-Kfm. Peter Graf, Maintal  
Dipl.-Wirtsch.-Math. Karl Heinz Hahn, Illertissen  
Dipl.-Betriebsw. Beate Hatz, München  
Dipl.-Kfm. Ralf Heffner, M.A., LL.M. M.M. Lic.rer.pol., Neustadt a.d.W.  
Dipl.-Betriebsw. Wilma Heinrich, Sickte  
Reinhard Huber, Burgwedel  
Betriebswirt (VWA) Christian Klepsch, Markt Schwaben  
Dipl.-Kfm. Eberhard Lehr, Hastenbek  
Dr. Rainer Palupski, Düsseldorf  
Dipl.-Betriebsw. Martin Schenk, Kellheim  
Dipl.-Kfm. Michael Wersching, München

## ZUM 55. GEBURTSTAG

Betriebswirt Renate Ballenberger, München  
Stefan Blättner, Hofheim  
Bodo Bolsenkoetter, Hohenwart  
Dipl.-Betriebsw. Christian Cohrs, Hemmingen  
Dipl.-Betriebsw. Thomas Csacsko, Nordhofen  
Dipl.-Kfm. Thomas Eich, Selb  
Dipl.-Kfm. Frank Eickenberg, Moers  
Dipl.-Betriebsw. Markus Galla, München  
Dipl.-Kfm. Richard Goos, Konstanz  
Dipl.-Inf. Torsten Gross, Böblingen  
Dipl.-Kfm. Matthias Helle, Berlin  
Prof. Dr. Matthias Hettl, Regelsbach  
Hans-Stefan Hochgürtel, Düsseldorf  
Harald Huxmann, Bühlertal  
Dipl.-Kfm. Bernhard Jakob, Bamberg  
Dipl.-Ök. Christian Karnatz, Bonn  
Dipl.-Betriebsw. Mark Krause, Hannover  
Dipl.-Kfm. Matthias Laue, Fröndenberg  
Dipl.-Volksw. Thomas Loom, Euskirchen  
Dipl.-Kfm. Michael Möbus, Hagen  
Dipl.-Kfm. Frank Nigbur, Bad Neuenahr-Ahrweiler  
Dipl.-Betriebsw. Ralf Overbeck, Ratingen

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Frank Paul, Weinheim  
Dr. Philipp Prestel, Dietmannsried  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Lutz Regener, Berlin  
Dipl.-Kff. Barbara Renneberg, Wesel  
Dipl.-Betriebsw. Anja Reißmann, Bad Sassendorf  
Dipl.-Betriebsw. Heike Rütten, Tönisvorst  
Dipl.-Kff. Kerstin Saenger, Aßlar  
Ralf Schröder, Bonn  
Dipl.-Betriebsw. Michaela Staffen-Hartnagel, Einhausen  
Michael Weishaupt, Buchloe  
Dipl.-Kfm. Pierre Wirion, München  
Dr. Oliver Ziehm, Köln

## ZUM 50. GEBURTSTAG

Dipl.-Kfm. Frank-J. Arnold, Nettetal  
Nadja Yasmin Baldus-Neddermeyer MBA, Eich  
Dipl.-Volksw. Holger Baumann, Amberg  
Dr. Patrik Berend, Mechernich  
Gabriela Carvalho Fernando B.A., Krefeld  
Jörg Dickel, Aßlar  
Steffen Ellbrück, Abraham  
Dipl.-Betriebsw. Berthold Engels, Datteln  
Dr. Roland F. Erben, Ulm  
Dipl.-Betriebsw. Birgit Feist, Erding  
Kay-Uwe Gent, Berlin  
Dipl.-Volksw. Ralf Günther, Bad Homburg  
Dipl.-Betriebsw. Anette Heidl, Iffezheim  
Jochen Kellermann, Frankfurt  
Dipl.-Betriebsw. Michael Kronfellner, Moosburg  
Henry Merker, Berlin  
Dipl.-Volksw. Jörg Nüchel, Bonn  
Dipl.-Betriebsw. Andreas Nusser, Roding  
Lic.oec.publ. Michael Risch, Stuttgart  
Betriebswirt (VWA) Holger Schallenberg, Ibbenbüren  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Johann Sterzik, Tübingen  
Alexander Vogel, Emskirchen  
Dipl.-Kfm. Rainer Welsch, Frankfurt  
Dipl.-Betriebsw. Steffie Wiener, Berlin

## WIR TRAUERN UM UNSERE MITGLIEDER

Dipl.-Ing. Volker Gassner, Bad Vilbel  
Dipl.-Kfm. Rolf August Watermann, Mülheim  
Dipl.-Kfm. Gerd Weise, Frankfurt  
Betriebswirt Gerd Spiecker, Wuppertal  
Dipl.-Kfm. Wolfgang Kuffer, Nürnberg

# Das Mitglied hat das **letzte Wort**



Theresa Naschinski

In jeder Publikation ist die letzte Seite eine ganz besondere Seite. Im bdvb aktuell wird dieser Platz unseren Lesern zur Verfügung gestellt.

Die 20-jährige BWL-Studentin aus Münster, Theresa Naschinski, ist seit über einem Jahr beim bdvb. Sie war Vorsitzende der Hochschulgruppe Münster und übernimmt zurzeit den Vorstandsposten für Social Media. Seit September studiert sie an der ökonomischen Fakultät der Lomonosov Moscow State University in Russland.

## Über politisches Engagement von Studierenden

Hochschulinitiativen bieten Studierenden die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln und Kontakte zu knüpfen. Vor allem aber die Chance, durch soziales Engagement etwas nachhaltig zu verändern. Trotzdem wurde Studierenden in den letzten Jahren immer wieder vorgeworfen, sie seien nicht mehr so politisch interessiert. Dem möchte ich etwas entgegensetzen. Es gibt Probleme in der Wahrnehmung, aber auch in den Rahmenbedingungen unseres Bildungssystems.

### Mediale Aufmerksamkeit

Die Studierendenbewegung der 68er in Berlin hat schockiert und enorme mediale Präsenz erlangen können, heute sieht das leider anders aus. Forderungen und Protestformen haben sich kaum verändert. Dadurch ist es einfach nicht mehr schockierend genug, wenn Studierende wieder für oder gegen etwas demonstrieren. Nicht selten gab es in Münster Demos für mehr bezahlbaren Wohnraum, gegen das neue Polizeigesetz und den AfD-Neujahrsempfang oder einfach für mehr vegetarische Gerichte in den Mensen. Aber das ist ja nichts Neues und in anderen Studentenstädten nicht anders. Es braucht dennoch mehr sozialen Diskurs in den Medien. Die Campus-Zeitung „wissen.leben“ der WWU hat kürzlich selbst nachgefragt: „Wie stehen Studierende zu den Freitagsdemonst-

rationen? Welche Themen sollten ähnlich viel Aufmerksamkeit erlangen?“ Alle befragten Hochschulinitiativen, einschließlich der HG Münster, solidarisierten sich mit der Fridays for Future-Bewegung. Viele berichteten von ihren zahlreichen Aktionen zu den Klimaprotesten.

Auch wenn unsere HG im eigentlichen Sinne ihre thematischen Schwerpunkte anders gesetzt hat, war ich persönlich der Meinung, dass wir als Verband auch Stellung beziehen sollten. Die Klimakrise ist für uns Ökonomen auch ein Megathema. Leider wird der Klimawandel oft auf naturwissenschaftliche Aspekte reduziert, obwohl die Wirtschaft eine erhebliche Rolle spielt. Diesbezüglich begrüßen wir Studierenden auch sehr das vor Kurzem ins Leben gerufene „Bündnis für Ökonomische Bildung“. Denn ein besseres ökonomisches Verständnis in der Allgemeinheit kann auch dabei helfen, die Komplexität von Lösungsfindungen der Klimakrise besser zu erfassen. Mit der Teilnahme an der Umfrage haben wir ein erfolgreiches Statement setzen können.

### Keine Zeit für Politik

An einer vielfältigen Auswahl zum Engagement in Münster mangelt es nicht. Trotzdem setzen einige Studierende ihre Prioritäten

erst einmal anders. Die Frage lautet eigentlich nicht wie, sondern wann soll man sich politisch engagieren? Die Universitäten versuchen, wie Fabriken die Studierenden möglichst schnell von der Immatrikulation bis hin zum Abschluss zu drängen, während bei einer Überschreitung der Regelstudienzeit bereits ab dem zweiten Semester eine erhebliche BAföG-Kürzung die Folge sein kann. Der Erfolgsdruck ist enorm hoch. Weitere Fragen, die Zeit und Nerven kosten, kommen auf: Wann soll ich die erforderlichen Vorpraktika für das eigentliche Praktikum machen, muss ich ein Auslandssemester machen, lohnt es sich, die kaputte Waschmaschine zu reparieren, und wofür stehen unsere Parteien eigentlich noch? Die intransparente Politik macht eine politische Identifikation, gar Orientierung, zusätzlich schwierig.

### Eine wichtige Stimme im Verband

Deshalb sind wir dankbar für jede Möglichkeit uns im Verband einzubringen und Haltung zu zeigen. Letztlich möchte ich mich noch im Namen aller studentischen Mitglieder bedanken, dass uns bei der letzten Mitgliederversammlung in Berlin endlich ein Stimmrecht zugesprochen wurde. Wir sehen dies als einen großen und sehr wichtigen Schritt für den bdvb. «

### AUTOREN-HINWEIS

Sie möchten für die nächste oder eine darauffolgende Ausgabe einen Artikel veröffentlichen? Bitte senden Sie Ihr Thema und Ihre Rufnummer an [bodo.wisskirchen@bdvb.de](mailto:bodo.wisskirchen@bdvb.de). Die Veröffentlichung wird als Namensartikel des jeweiligen Autors erscheinen, sodass kenntlich ist, dass die Meinung des Verfassers nicht die Meinung des bdvb widerspiegeln muss. Der Text ist begrenzt auf maximal 3.500 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

# Musik online. Bank online. Aber Impfungen auf Papier?

Impfungen, Diagnosen, alles sicher in **TK-Safe**, deiner elektronischen Gesundheitsakte.

Dein Upgrade. Die Techniker

[dietechniker.de](https://dietechniker.de)

The logo for 'TK Die Techniker' is located in the bottom right corner. It consists of a blue square containing the letters 'TK' in white, with 'Die Techniker' written in white text below it.

**TK**  
Die  
Techniker

# WIRTSCHAFT FÜR DIE OHREN.

**Unsere Podcast-Reihe Chefgespräch.**  
Neu bei iTunes, Spotify und [wiwo.de/podcasts](http://wiwo.de/podcasts)

JETZT ENTDECKEN

**WirtschaftsWoche**  
Chefgespräch



**Erfolgreich Alpha**  
Wie Spitzenpolitiker und Top-Manager führen  
mit Elisabeth Niejahr

**WirtschaftsWoche**  
Chefgespräch



**So wurde ich die Nummer 1**  
Weltmarktführer und Branchenstars im Gespräch  
mit Christian Schlesiger & Angela Hennersdorf

**WirtschaftsWoche**  
Chefgespräch



**Makro, Mikro, Mammon**  
Wie Top-Ökonomen die Wirtschaft sehen  
mit Malte Fischer & Bert Losse

**Wirtschafts  
Woche**