

Z u k u n f t s r a t

der

Bayerischen

Staatsregierung

Zukunftsfähige Gesellschaft

*Bayern in der fortschreitenden
Internationalisierung*

Bericht
des
Zukunftsrates
der
Bayerischen Staatsregierung

Dezember 2010

Impressum:

Herausgeber

Zukunftsrat der
Bayerischen Staatsregierung
c/o Bayerische Staatskanzlei
Franz-Josef-Strauß-Ring 1
81825 München

Tel.: 089-2165-2520

Fax: 089-2165-3520

mailto: Zukunftsrat@stk.bayern.de

<http://www.bayern.de/Zukunftsrat-.2623/index.htm> oder

www.bayern.de > Politik für Bayern > Kommissionen > Zukunftsrat

München, Dezember 2010

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einführung	
1. Auftrag	7
2. Themenfokussierung	7
Einzelberichte	
1. Zukunftsfähige Gesellschaft durch Mentalitätswandel und Strukturreformen	11
2. Metropolregionen und ländlicher Raum	31
3. Internationalisierung von Wissenschaft und Hochschulen	63
4. Leistungsträger der Gesellschaft – Eliten und Lokomotivfunktionen	79
Mitglieder des Zukunftsrates	99

E i n f ü h r u n g

1. Auftrag des Zukunftsrates

Der Zukunftsrat der Bayerischen Staatsregierung wurde am 23.3.2010 von der Bayerischen Staatsregierung eingerichtet, er hat sich am 7.6.2010 konstituiert. Der Zukunftsrat besteht aus 22 Persönlichkeiten, die die Staatsregierung ad personam beraten und nicht Unternehmensbranchen, Wissenschaftszweige oder Regionen in Bayern repräsentieren. Die Mitgliederliste findet sich am Ende des Berichts.

Der Zukunftsrat befasst sich in seinen Berichten mit Fragen der zukünftigen Entwicklung Bayerns, er ist dabei thematisch nicht beschränkt, greift seine Diskussionsthemen selbst auf und fokussiert sich auf die nach Ansicht der Mitglieder wichtigen Handlungsfelder. Er sieht sich als Instrument einer mittel- bis längerfristigen Zukunftsberatung.

Die Empfehlungen werden der Bayerischen Staatsregierung vorgelegt, sie entscheidet auf Grund ihrer politischen Verantwortung, ob und in welcher Weise den Empfehlungen des Zukunftsrates Rechnung getragen wird.

2. Themenfokussierung

Der Zukunftsrat hat sich 2010 mit zwei zentralen Themenblöcken befasst, die Teil eines ganzheitlichen Zukunftskonzeptes für Bayern sein können, trotz ihrer Unterschiedlichkeit zusammengehören und erhebliche Schnittmengen aufweisen.

- 1. Zukunftsfähige Gesellschaft. Was muss getan werden, um den sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhalt wieder zu stärken?*
- 2. Entwicklung Bayerns bei weiter fortschreitender Internationalisierung und Globalisierung. Wie können regionale Identitäten in einem internationalen Rahmen bestärkt werden?*

In diesem Zusammenhang hat der Zukunftsrat die Frage der bisherigen Veränderungen in der Gesellschaft und ihre Folgen für die kommenden Generationen gestellt und diskutiert, wie ein mögliches Gesellschaftsmodell der Zukunft aussehen könnte, welchen Stellenwert Werte-Orientierung und eine sogenannte Lokomotivfunktion von Leistungseliten noch haben. In Zeiten weiter fortschreitender Globalisierung und Internationalisierung aller Lebensbereiche war zu hinterfragen, ob und wie bei veränderten internationalen Rahmenbedingungen die regionale Identität in dem Flächenland Bayern gestärkt werden muss und welche Auswirkungen die Globalisierung und Megatrends auf verschiedene Regionen in Bayern haben. Gerade das Hochschul- und Wissenschaftssystem als Vorreiter für Internationalität sieht sich großen Herausforderungen der „internationalen Wissenschaftsgemeinde“ gegenüber.

Hierauf müssen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft reagieren. Welche Strukturen dabei als optimal zu Grunde gelegt werden müssen, ist ein entscheidender Dreh- und Angelpunkt für die Zukunftsfähigkeit Bayerns im internationalen Wettbewerb.

Die beiden Themenblöcke „zukunftsfähige Gesellschaft“ und „Bayern in der internationalen Welt“ wurden in fünf Arbeitsgruppen behandelt und vom Plenum des Zukunftsrates in drei Sitzungen detailliert diskutiert.

Der Zukunftsrat musste auf Grund der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen in seinen Analysen, Bewertungen und den Empfehlungen auf bestehendes Datenmaterial zurück greifen und hat keine Untergutachten erstellen lassen. Dem Zukunftsrat war es wichtig, auch nicht allumfassende Aussagen zu Themen zu erstellen, sondern den Fokus auf einige ihm bedeutsam erscheinende „Knotenpunkte“ und „Stellschrauben“ zu legen. Die Empfehlungen in den Bereichen Kindergarten und Schulbildung, Lehreraus- und -weiterbildung, Genossenschaftswesen, Infrastrukturoptimierung, Verlinkung Leistungszentrum und Region, Leistungsorientierung und intensive offene Kommunikation sind Zielmarken, die dem Zukunftsrat für die Entwicklung Bayerns sehr wichtig sind.

Auf Grund der unterschiedlichen Themen in den Arbeitsgruppen variieren die Empfehlungen selbstverständlich auch in ihrer Konkretheit, sie können in Teilbereichen nur abstrakt und appellativ sein, z. B. bei der Leistungsorientierung und Leistungsmotivation oder der Stärkung der Kommunikation der Akteure, in anderen Teilbereichen sehr konkret, z. B. bei Schule, Lehrerbildung, Genossenschaftswesen und der Raumstruktur.

Der Zukunftsrat hat als Schnittmengen in den Arbeitsgruppen gemeinsame Punkte herausgearbeitet, das sind z. B.

- Notwendigkeit eines „neuen Denkens“ mit Veränderungsbereitschaft aller Akteure, Offenheit, Ideenreichtum und Querdenken
- Intensivierung von Motivation, Kreativität, Kommunikation
- Akzeptanz und Reaktion zunehmender Internationalisierung in Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik
- Fokussierung des Blickes auch auf außerhalb Bayerns und Deutschlands mit Herausarbeiten der Stärken Bayerns
- Beachtung der weltweiten Benchmarks: nicht mehr Deutschland und Europa, sondern Amerika und Asien auf der Aufhol- und Überholstrategiespur und die Vergleichsmaßstäbe
- Fokussierungen und Schwerpunktsetzungen der politischen Entscheidungen.

Die Verzahnung der behandelten Themen mit ihren Schnittmengen und die Umsetzung der zum Teil sehr konkreten Empfehlungen würde nach Ansicht des Zukunftsrates für die Entwicklung Bayerns einen höchstmöglichen positiven Nutzen ergeben. Insofern ist die Mehrdimensionalität der Empfehlungen und ihre Auswirkungen in verschiedene Bereiche hervorzuheben. Eine isolierte Betrachtung ohne ein gemeinsames, aufeinander abgestimmtes Handeln verschiedener Politik- und Gesellschaftsbereiche bringt nur Teilerfolge. Erst ein „Blick von oben“ über die vier Themenbereiche macht die o. a. „Knotenpunkte“ sichtbar, die damit zu Veränderungspfeilern in den einzelnen Bereichen werden. So wird ein Netzwerk geknüpft, das „Knotenpunkte“ beinhaltet wie z. B. Aufbruch, Leistung, Motivation, Kommunikation, praxisorientierte Schülerbildung, Gründung regionaler Genossenschaften im Sozial- und Kulturbereich.

Zukunftsfähige Gesellschaft durch Mentalitätswandel und Strukturreformen

1. Mentalitätswandel ist notwendig für eine zukunftsfähige Gesellschaft

Klimawandel, Rohstoffverknappung, demografische Veränderungen, Sättigung der Märkte in weiten Teilen der Welt, weltweite Migrationen und damit verbundene religiös-kulturelle Identitätsverschiebungen werden unsere **Lebensverhältnisse erheblich verändern**. Dies erfordert Anpassungsleistungen ganzer Gesellschaften wie des Einzelnen als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Gesellschaft.

Menschen haben sich in der Geschichte biologisch und kulturell als **anpassungsfähig** erwiesen. Um die notwendigen Prozesse gewaltfrei gestalten zu können, ist es unabdingbar, dieselben präzise zu begreifen und kreative Strategien des geplanten Wandels zu entwickeln. Dies ist es, was wir mit dem fälligen **Mentalitätswandel** meinen.

Dazu bedarf es der Entwicklung eines **Menschenbildes**, das zu **Freiheit, Verantwortung und selbstständigem Handeln** ermutigt. Die diesbezüglichen Erkenntnisse aus Psychologie, Hirnforschung, psychosomatischer Medizin und vergleichender Religionsforschung bieten die Grundlage dafür, von einer Rhetorik bzw. Politik des Verdachts und der überzogenen Kontrolle zu einer Praxis des Vertrauens und der stimulierenden Motivation zu gelangen. In den Bereichen der Bildung, der Wirtschaft (Betriebsklima) bis hin zur staatlichen Bürokratie sind diesbezüglich **Aufklärung und Verhaltenskorrektur** vonnöten.

Die **Veränderungen sind Herausforderungen** im doppelten Sinn:

- Sie markieren einen Abschied von gewohnten Lebensmustern
- Sie eröffnen neue Chancen für eine kreative Lebensgestaltung, die Freisetzung humaner Potenziale und die Stärkung des Sozialkapitals der Gesellschaften.

Mit der **Erkenntnis der Möglichkeiten** und Erfordernisse einer Weltgesellschaft schafft sich die Menschheit neue kulturelle Motivations- und Denkmuster, die bisherige kulturell getrennte Identitäten wechselseitig miteinander verzahnen. Daraus können neue Lebensoptionen resultieren. Der gesellschaftliche Diskurs über mögliche und wünschenswerte Zukünfte muss in den unterschiedlichen Sektoren aktiv eingeleitet, politisch ermöglicht und gesteuert werden. Dabei muss offensiv mit dem möglichen Ende des quantitativen Wachstumsparadigmas umgegangen werden.

Die soziale Kommunikation funktioniert noch weitgehend nach klassischen Mustern. Allerdings fühlen sich größere Bevölkerungsschichten von politischen Gestaltungsmöglichkeiten ausgeschlossen. Außerdem gilt es, einem weiteren Auseinanderdriften der sozialen Schichten entgegenzutreten. Weiterhin haben die demografische Entwicklung sowie die Migrationsthematik höchste Priorität. Mut und klare Perspektiven sind vonnöten. Dazu zählt die Einsicht: *Der Mensch, der nur als Kostenfaktor zählt, schafft sich selbst ab.* Wir brauchen ein kreatives, ermutigendes und solidarisches soziales Klima.

Der durch **elektronische Medien** (Digitalisierung der Kommunikation, Internet, Vernetzungen durch Facebook usw.) angestoßene Wandel betrifft alle Formen der sozialen Vergemeinschaftung. Das Verhältnis der Bürger zu Politik wird sich vermutlich weiter dramatisch verändern. Netzwerke, die Meinungen bilden und in politischen Willen umsetzen, sind jetzt schon sichtbar. Dies ist eine **Chance für neue Formen der Bürgerbeteiligung**, die allerdings ergriffen und kanalisiert werden muss.

2. Ökonomie: Wandel von Quantität zu Qualität

Die **Periode starken quantitativen Wachstums geht zu Ende**. Die Gründe sind geopolitische Veränderungen, ökologische Grenzen und die Erfordernisse nachhaltiger Entwicklung.

- Quantitatives Wachstum hat durch Teilhabe großer Bevölkerungsschichten an der Mehrung materiellen sowie kulturellen Wohlstands über lange Zeit politische

Stabilität garantiert. Wenn diese Voraussetzung brüchig wird, ist die **politische Stabilität in Gefahr**.

- **Armut und wachsende soziale Ungleichheit** nehmen zu. (Langzeit-) Erwerbsarbeitslosigkeit vor allem von wenig qualifizierten Personen, gebrochene Erwerbsbiografien sowie ein wachsender Niedriglohnssektor bedingen Einkommensarmut, die mit einer wachsenden Altersarmut einhergehen wird.
- Familien mit Kindern, vor allem Alleinerziehende und Mehrkinderfamilien tragen nachweislich ein besonders hohes Armutsrisiko. Dabei bedeutet Armut der Eltern zugleich ein Aufwachsen von Kindern in Armutslagen mit der Folge von begrenzten Entwicklungs- und gesellschaftlichen **Teilhabemöglichkeiten**. Diese Kinder können ihre unverzichtbaren Potenziale gesellschaftlich weitgehend nicht einbringen, was angesichts des Fachkräftemangels von zusätzlicher Brisanz ist. Armut hat dabei nicht allein eine materielle Dimension. Sie führt häufig zu sozialer Ausgrenzung, Isolation und Einsamkeit, die im Alter durch etwaige körperliche Einschränkungen verschärft werden können.
- Die internationale Glücks- und Zufriedenheitsforschung zeigt, dass Glück nicht allein durch quantitative Mehrung materiellen Reichtums erreichbar ist, sondern dass **nichtmaterielle Faktoren** eine entscheidende Rolle spielen, vor allem **Bildung und soziale Partizipation**. Zufriedenheit aus diesen Quellen ist zukünftig – neben der unverzichtbaren Sicherung der materiellen Basis - Voraussetzung für soziale Stabilität.
- Um Stabilität zu erhalten, müssen daher **qualitatives Wachstum und öko-soziale Transformation** gefördert werden. Dies verlangt neue Mentalitäten und Ermöglichungsstrukturen, die auf soziale Innovationen, Partizipation und Selbstorganisation insbesondere im kommunalen Bereich zielen.
- Geeignete **Handlungsfelder für soziale Innovationen** sind insbesondere die Bereiche *Bildung und genossenschaftliche Selbstorganisation im Bereich der Daseinsvorsorge* aber auch in der *ökosozialen Innovation des Produktionssektors*.

Mentalitätswandel bedeutet in diesem Kontext:

- Wahrnehmen der sozialen, ökologischen und kulturellen Entwicklungserfordernisse einer zukunftsfähigen Gesellschaft
- Überwindung von passiver Empfängermentalität und aktive Beteiligung an der Gestaltung von Zukünften
- Entwicklung von Mut zur Kreativität, Verantwortungs- und Engagementbereitschaft.

Statt immer mehr finanzielle Transferleistungen an die Unterschichten zu leisten (oder zu kürzen), wird **empfohlen**:

- Der Staat soll in pädagogisch kluger Weise und ökonomisch sinnvoll auf kommunaler Ebene als Arbeitgeber auftreten, um durch das Angebot voller Erwerbsarbeit in einem **öffentlich geförderten Beschäftigungssektor** die soziale Integration und Bildung der aus den Systemen Gefallenen zu fördern. Gebrauch zu werden stärkt die Würde des Menschen und baut Perspektiven auf.

Einen wesentlichen Beitrag zur Armutsbekämpfung leisten nach wie vor Maßnahmen zur **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Dafür sind ein qualitativ hochwertiges, quantitativ ausreichendes und flexibles Angebot an Kinderbetreuung sowie eine verlässliche Ganztagschule zu schaffen. Ebenso bedarf es Regelungen zur **Vereinbarkeit von Pflege und Beruf**. Dafür sind gemeinsame Anstrengungen von Gesellschaft und Unternehmen nötig. Ganztagskindergärten und Ganztagschulen als Lern- und Lebensort leisten bei entsprechender Ausgestaltung außerdem einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklungsförderung von Kindern aus einkommensschwachen Familien.

3. Aktivierung und Vernetzung verschiedener Milieus und Altersgruppen

Die **Integration von Migranten** ist eine gesellschaftliche Aufgaben für die Zukunft. Dabei ist es wichtig, dass die Pluralität von Lebensverhältnissen, Kulturen und

Religionen als Wert und hohes Gut erkannt wird. Hier sind durch Austauschprogramme Lebens- und Lernerfahrungen in und mit anderen Kulturen vonnöten. Auch dies ist vor allem ein Mentalitätswandel, der durch die Bildungsinstitutionen in einer offenen Gesellschaft (Schulen, Akademien, Stiftungen, Medien) im Wettbewerb vorangetrieben werden kann. Allerdings setzt dies auch den **Integrationswillen** seitens der Migranten voraus. Zur Förderung desselben wird **empfohlen**:

- Einrichtung regelmäßiger Sendungen im Hör- und Fernsehprogramm des BR (sprachlich gemischt, mit Schwerpunkt in deutscher Sprache), die – analog zur Präsenz der Kirchen in den Medien – über gelungene und misslungene Projekte berichten und zum Diskurs anregen.

Die Möglichkeit der **aktiven Lebensgestaltung** auch im **Alter von 50plus** sowie neue Formen des intergenerativen Lebens und Arbeitens sind dringen zu gestalten. Dafür gibt es viele Beispiele in unterschiedlichen sozialen Feldern (Gesundheit, Betreuung, Bildung). Entsprechende Projekte und Programme sollten von der Regierung gesammelt und veröffentlicht werden. **Empfehlung**:

- Die Übernahme gesellschaftlich notwendiger Tätigkeiten durch ältere Menschen soll herkömmliche Erwerbsarbeit ergänzen und neue Felder der Wertschöpfung eröffnen.

4. Bürgergesellschaft von der Basis her aufbauen

Bürgerschaftliches Engagement kann zu solidarischen und reziproken Lebensverhältnissen führen, die auf **aktiver Selbsthilfe und Selbstorganisation** beruhen. Es geht nicht um die Kompensation finanzieller Engpässe, sondern um ein Gesellschafts- und Menschenbild, welches Verantwortung, Solidarität, Freiheit und Kreativität für unerlässlich hält, wenn Gesellschaften zukunftsfähig sein sollen und Menschen Zufriedenheit und Glück erfahren wollen.

Eine Praxis der **Politik und Bürgergesellschaft** fördert Bürgerengagement. Dieses beschränkt sich nicht auf die Felder Kultur und Soziales, sondern ist auch in Politik

(Demokratisierung, Dezentralisierung) und Wirtschaft (Civic Economy, Social Economy), insbesondere in der Nahraumversorgung und der Bewirtschaftung der Daseinsvorsorge vor Ort, z. B. in genossenschaftlichen Formen, erforderlich.

Empfehlung:

- Der Staat muss förderlogische, rechtliche und organisatorische Ermöglichungsstrukturen, symbolische Anreize und sozialpolitisch wirksame Anerkennungsformen für Bürgerengagement schaffen.

Es genügt nicht mehr, politisches Handeln als Reparatur von Resultaten der Prozesse zu begreifen, die sich aus der Eigendynamik wirtschaftlicher und kultureller Veränderungen ergeben. **Politik muss vielmehr Rahmen und Ziele setzen**, die aktiv neue Verhältnisse ermöglichen.

Erforderlich sind:

- eine deutliche **Unabhängigkeit** vom politischen Einfluss der Lobbyisten verschiedener Provenienz
- die **Überwindung von Angst vor Veränderungen** und Ermöglichung innovativer und zukunftsfähiger Lösungen in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen
- die **Förderung einer Mentalität der Freude an Chancen und Selbstverantwortung, Neugier** auf neue Lebensoptionen, **Gestaltungswillen** und **Engagementbereitschaft**. Soziale Experimente sollten aktiv gefördert werden.

Diese Elemente weisen den Weg in eine vitale Bürgergesellschaft. **Bürgergesellschaft braucht Verwaltungen**, die Innovationen fördern.

Empfehlung:

- Verharrende und verhindernde Strukturen und Mentalitäten sind u. a. mit Hilfe von „Innovationspreisen“ und der **Würdigung von Innovationsfreude in bayerischen Verwaltungen** aufzubrechen. Erfolgreiche Projekte dieser Art sollen durch Darstellung und Werbung der betroffenen Institutionen selbst sowie durch Evaluationen öffentlich gemacht werden.

5. Genossenschaften und Kooperativen als zukunftsfähige Unternehmen in der Bürgergesellschaft

Sozial- und Gesundheitsgenossenschaften, kooperative und intergenerative Wohn- und Lebensformen, Zusammenschlüsse von qualifizierten Fachkräften in den Bereichen Produktion und Dienstleistungen¹ sowie der kooperative Zusammenschluss kleiner und mittlerer Unternehmen bieten sich als effektive und demokratische Unternehmensformen insbesondere im lokalen und regionalen Raum an.

Allein in Deutschland bilden Genossenschaften mit rund 20 Millionen Mitgliedern die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation, und nach Schätzungen der Vereinten Nationen sichern Genossenschaften die Lebensgrundlagen und die Lebensqualität der Hälfte der Weltbevölkerung.

Die Idee und Praxis des Genossenschaftswesens gewinnen vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungserfordernisse unserer Zeit neue Bedeutung.

„**Schrumpfende Regionen**“ und eine „**alternde Gesellschaft**“ werfen z. B. Fragen der Neuorganisation der Nahraumversorgung, personenbezogener und haushaltsnaher Dienstleistungen, aber auch der lokal-regionalen Infrastruktur auf. Genossenschaften bieten die Möglichkeit, die Belange von Menschen in überschaubaren Räumen dezentralisiert und partizipativ zu organisieren.

In nahezu allen Industrie- und Transformationsstaaten ist derzeit eine bemerkenswerte Gründungswelle von Kooperativen zu beobachten. Dies erklärt sich nicht zuletzt aus der Tatsache, dass **Genossenschaften aus konkreten Lebensverhältnissen** generiert werden und in den Lebenskontext eingebunden sind. Diese Einbindung macht Genossenschaften zu **Akteuren der ökonomischen, ökologischen und sozialen Transformation und Entwicklung.**²

Sie ermöglichen **bedarfswirtschaftliche Lösungen**, integrieren informelle Ökonomien in den Markt, schaffen **Erwerbsarbeit** und nutzen **bürgerschaftliches Engagement** zu Gunsten des Gemeinwohls. Sie bilden in vielen Regionen das

¹ Zum Beispiel Datev e.G.

² Vgl. Elsen, Susanne: Die Ökonomie des Gemeinwesens. München und Weinheim 2007, S. 256-315

sozialökonomische Rückgrad von Wirtschaft und Gesellschaft und sind als zentraler Bestandteil der **Bürgergesellschaft** zu betrachten. **Sozialkapital** durch gelebte Solidarität und verantwortliche Kooperation sind Produktionsfaktor und Produkt genossenschaftlicher Lösungsansätze, sofern sie sich tatsächlich an den weltweit gültigen Genossenschaftsprinzipien orientieren.³

Die **Bündelung der Kräfte, Reziprozität, Selbsthilfe und Selbstorganisation** sind wirksame soziale und wirtschaftliche Strategien und gleichzeitig Modelle einer aktiven Bürgergesellschaft. Die **demokratischen Grundprinzipien** machen die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft auch für **Unternehmenskooperationen und wirtschaftliche Zusammenschlüsse** interessant.

Zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft erheblich seltener von Insolvenzen betroffen sind als andere. Auch hier bewährt sich die **Bündelung der Kräfte als stabilisierender Faktor**.

Das am 18. August 2006 in Kraft getretene **Gesetz zur Einführung der europäischen Genossenschaft** ermöglicht eine Wiederbelebung der alten Genossenschaftsidee für die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfordernisse.

Neu ist die **Öffnung der Rechtsform für soziale und kulturelle Zwecke** (Sozial- und Gesundheitsgenossenschaften). Dies schafft, wie Beispiele aus ganz Europa zeigen, nicht nur neue Erwerbsarbeitsplätze im lokalen und regionalen Raum, sondern es ermöglicht auch die Generierung und Investition von Sozialkapital. Sozial- und Gesundheitsgenossenschaften ermöglichen **bedarfsspezifische Lösungen**, die zudem **kosteneffizienter** arbeiten, da keine Ressourcenabflüsse an Investoren oder Overhead-Kosten an Unternehmen der Wohlfahrtsindustrie abgeführt werden. Auch im Fall öffentlicher Förderung garantieren Genossenschaften optimale Ressourcennutzung, Transparenz und die **demokratische Mitsprache der**

³ Bayerische Verfassung Artikel 153: „Die selbständigen Kleinbetriebe und Mittelstandsbetriebe in Landwirtschaft, Handwerk, Handel, Gewerbe und Industrie sind in der Gesetzgebung und Verwaltung zu fördern und gegen Überlastung und Aufsaugung zu schützen. Sie sind in ihren Bestrebungen, ihre wirtschaftliche Freiheit und Unabhängigkeit sowie ihre Entwicklung durch genossenschaftliche Selbsthilfe zu sichern, vom Staat zu unterstützen. Der Aufstieg tüchtiger Kräfte aus nichtselbständiger Arbeit zu selbständigen Existenzen ist zu fördern.“

NutzerInnen. Dies trifft die Forderungen der „Independent-Living-Bewegung“, die unter dem Einfluss des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) nun auch in Deutschland an Bedeutung gewinnt.

Gerade im Bereich der Sozial- und Gesundheitsgenossenschaften, die den Lebensverhältnissen der Menschen sehr nahe sind, werden **Genossenschaften als Organisationen einer starken Zivilgesellschaft** betrachtet. Insbesondere Italien, Spanien und Frankreich nutzen seit zwei Jahrzehnten erfolgreich die Genossenschaftsform zur **Bewältigung der arbeitsmarktpolitischen Transformation**. Dadurch konnten Arbeitsplätze erhalten und neue geschaffen werden.

In Deutschland, welches im europäischen Raum bisher eine Sonderstellung im Genossenschaftswesen einnahm, erfolgten nach der Gesetzesreform innovative Gründungen zum Beispiel in folgenden Bereichen:

- **Genossenschaften in den Bereichen Pflege, Nahraumversorgung, personenbezogene und haushaltsnahe Dienstleistungen** sowie allgemein der Familienentlastung (z.B. SAGES eG Serviceagentur für Senioren und Familien, Freiburg, und „rundum Betreuung“ eG, Ulm). Solche Gründungen sind dem Bereich der „Selbsthilfegenossenschaften“ zuzurechnen, die überwiegend sozial- und arbeitsmarktpolitische Hintergründe aufweisen und einen lokalen Bedarf decken.
- **Kooperationen qualifizierter Kräfte im Dienstleistungsbereich**, insbesondere im IT-Service, ärztlichen Diensten, persönlicher und juristischer Beratung (z. B. 7 it, München, oder Soluzio eG, Gießen). Durch den Zusammenschluss qualifizierter Anbieter, überwiegend mit akademischen Abschlüssen, haben sie gemeinsam bessere Chancen im Markt.
- In den vergangenen Jahren sind zahlreiche **Seniorengenossenschaften** mit mehr als 15.000 Mitgliedern entstanden. Sie agieren in einem Netz des Zeit-tausches und ergänzen professionelle Pflege mit freiwilligen und unbezahlten Leistungen.
- **Energiegenossenschaften** spielen insbesondere in ländlichen Räumen eine wachsende Rolle in der autonomen Versorgung der Haushalte mit regenerativer Energie (Energie in Bürgerhand). Sie sind zudem Kerne der Wertschöpfung einer

Region und führen meist über einen Sozialagio Mittel in soziale und kulturelle Projekte ab.

- **Wohnungsgenossenschaften** werden seit kurzer Zeit als Akteure des Stadtumbaus und der Stadtentwicklung wieder entdeckt.⁴ Gerade angesichts der veränderten demografischen Situation sind neue Formen des **intergenerativen Zusammenlebens** sowie der **Unterstützung auf Gegenseitigkeit** von großer Bedeutung. Genossenschaften als gewachsene oder neue Unternehmen der sozial orientierten Wohnraumversorgung sind Partner für die Gestaltung des Wohnumfeldes sowie die Entwicklung und Stärkung lebendiger Nachbarschaften (z. B. Wagnis eG, München). Wohnungsgenossenschaften sind oft auch die treibenden Kräfte zur Gründung von Stadtteilgenossenschaften.
- Insbesondere in strukturschwachen Städten und Gemeinden haben sich **Stadtteil- und Regionalgenossenschaften als Multistakeholder-Unternehmen** (Genossenschaften, die sich aus öffentlichen und privaten individuellen und kollektiven Akteuren bilden) zur Erhaltung und Entwicklung von Einrichtungen der Daseinsvorsorge, der bürgerschaftlichen Infrastruktur (z. B. Bürgerzentren) oder der Dienstleistungen (haushaltsnahe und personenbezogene Dienste) als Rückgrat der Orte bewährt (z. B. Stadtteilgenossenschaft Sonnenberg eG, Chemnitz).
- **Kooperativen zur Direktvermarktung sowie Konsumenten-Produzenten-Kooperativen** (z. B. Tagwerk eG.) spielen in ländlichen Räumen und zur Versorgung mit ökologischen Lebensmitteln eine wachsende Rolle. Sie bieten insbesondere für landwirtschaftliche Betriebe eine interessante Möglichkeit der Kundenbindung. Auch im Bereich der Pflege ist diese Form der Kooperation zwischen Nutzenden und Anbietenden (Assistenzgenossenschaften) eine Form, die sich wachsender Beliebtheit erfreut.
- Durch die **Gründung von Sekundärgenossenschaften** können kleinere und mittlere Unternehmen durch gegenseitige Hilfe, gemeinsame Dachmarken, gemeinschaftliche Infrastruktur, Kooperation und Koordination ihre Positionen im Markt stärken. Ein besonders gelungenes Beispiel sind die Initiativen „Unser Land“ in den verschiedenen bayerischen Regionen.

⁴ Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung: Wohnungsgenossenschaften und Stadtentwicklung. Heft 4/2007

Empfehlungen:

Zur Förderung genossenschaftlicher (Primär- und Sekundär-) Gründungen sowie zur Befähigung zur und Verbreitung von wirtschaftlicher Selbsthilfe und Kooperation wird empfohlen:

- ein Modellprojekt zur Qualifizierung von Promotorinnen und Promotoren für die Gründung innovativer Genossenschaften und Kooperativen mit gemeinwohlorientierter Ausrichtung (Konzeption durch Frau Professor Elsen)
- die politische Auseinandersetzung mit der besonderen Kultur und der internationalen Praxis der „Civic Economy“, „Community Economy“, „Cooperative Economy“ und/oder „Solidarökonomie“, die einen wertvollen Beitrag zur öko-sozialen Transformation und Stabilisierung der Gesellschaften leisten
- die Anerkennung von ehrenamtlichem Engagement in und für Genossenschaften mit gemeinwohlorientierter Ausrichtung als Form Bürgerschaftlichen Engagements, verbunden mit den Forderungen, die im Rahmen der bayerischen Enquetekommission sowie anderer Empfehlungen zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement ausformuliert wurden
- die Übernahme von Gründungskosten sowie der Prüfkosten in die ersten drei Jahre bei Genossenschaften mit sozialer Zielsetzung sowie bei „Selbsthilfegenossenschaften“ (sozial- und arbeitsmarktpolitischer Hintergrund)
- die aktive Förderung der Gewinnung investierender Mitglieder (§ 8 Abs. 2 GenG) für die Gründung sozial- oder arbeitsmarktpolitisch motivierter innovativer Gründungen im Genossenschaftsbereich
- die Einrichtung von „Inkubatoren“ an ausgewählten bayerischen Schulen und Hochschulen zur Konzeption und Umsetzung innovativer Kooperativunternehmen (Schools for Entrepreneurial Spirit) unter Einbeziehung von Personen aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft als Promotorinnen und Promotoren, die an diesen Gründungen junger Menschen aktiv mitwirken
- die Förderung eines Landesnetzwerkes ehrenamtlicher Initiatoren und Mitglieder innovativer Genossenschaften, die sich gegenseitige Hilfe und Unterstützung (italienisches Modell) bieten und das bayerische Genossenschaftswesen zu einer bürgerschaftlichen Wirtschaftskultur entwickeln

- die Auslobung einer jährlichen Anerkennung innovativer Gründungen in verschiedenen Segmenten des Genossenschaftswesens.

6. Qualität der Bildung: Konzentration und Kreativität sowie Vernetzung der Generationen

Eine Schlüsselfunktion kommt der Bildung zu, von der Kleinkinderziehung bis ins Seniorenalter. Wir plädieren für eine gleichzeitige Förderung von Eliten und bildungsfernen Milieus, um Chancen zu fördern, Talente zu erkennen und zu entwickeln.

Dazu bedarf es der Pluralität und lokaler Konkurrenz im Bildungswesen bei gleichzeitiger Schaffung von **hohen Qualitätsstandards** durch staatliche Rahmenvorgaben.

Diese Initiativen können nur auf der Basis eines **breiten gesellschaftlichen Diskurses** erfolgen. Dieser muss initiiert und begleitet werden.

Empfehlungen:

- Zusammenarbeit von **Hochschulen** (interdisziplinär) sowie **politischen** und anderen **gesellschaftlichen Entscheidungsträgern** aus verschiedenen sozial-kulturellen Milieus und Altersgruppen
- themenbezogene Zusammenarbeit der **Akademien der Kirchen und Verbände** mit einem breiten Spektrum von **praxisorientierten Experten und Bürgern** aus den verschiedenen Milieus, um konkrete Ansätze gesellschaftlicher Lösungen zu konzipieren und zu implementieren
- **Innovations- und Kulturpreise** verstärkt an Ideengeber und innovative Initiativen zu verleihen statt an Stars, die ohnehin schon „gekrönt“ sind (Analogie zum Alternativen Nobelpreis).

6.1 Qualitative Empfehlungen

Um die Qualität der Bildung zu realisieren, sind bereits zahlreiche Initiativen und Projekte in Bayern angestoßen worden. Um höhere Effizienz zu erreichen, flächen-deckend voranzukommen und die Generationen-Solidarität zu verwirklichen, wird **empfohlen:**

- **Ganztagschule**, lokale Gegebenheiten (Alleinstellungsmerkmale) von Bildungseinrichtungen **nutzen**
- **Partnerschaften** von Betrieben und Kommunen sowie **Zusammenarbeit** mit Vereinen, Industrie, kulturellen Trägern, Stiftungen etc. fördern; **Verzahnung** örtlicher Vereine und „Bildungsvereine“,
- dadurch Vernetzung der Fächer in Projekten ermöglichen: **Finanzierungspool** für die Schulen
- Lehrpersonal in **Kooperation mit emeritierten/pensionierten Leistungsträgern**, Bürgerstolz (rechtlicher Rahmen, gesponsertes Ehrenamt: Material, Versicherung, Aufwandsentschädigungen)
- **Lernen vor Ort** (Exkursionen in Industrie, Kultur und Natur)
- Qualitativ muss das Bildungsangebot einerseits ergänzt, andererseits gestrafft werden. Vor allem soll der Akzent nicht nur auf der Vermittlung von vereinzeltem Faktenwissen, sondern auch verstärkt von **Systemwissen** (z. B. problemorientiertes Denken in Zusammenhängen) liegen. Dazu gehören einerseits die Fähigkeit zur kritischen Informationsbeschaffung und -verarbeitung mittels elektronischer Medien sowie andererseits das psychosomatisch gestützte Bewusstseinstraining zur Konzentration und Ausdauer
- **Verschiedene Formen des Wissens** dürfen nicht gegeneinander ausgespielt, sondern müssen **einander ergänzend eingeübt** werden. Die Schulung des Tempos bei automatisierbaren Abläufen muss durch eine Entschleunigung des Denkens zur Kreativitätsförderung ergänzt werden
- Benötigt wird eine **Erziehung zur Bewusstseinsbildung** (inklusive „Lernen des Lernens“⁵), d. h. Achtsamkeitsübungen in der Schule, in Kliniken, im Strafvoll-

⁵ Die Voraussetzungen für Lernfähigkeit – Konzentration, Freude, die Einheit von physisch-emotional-kognitiver Entwicklung, Kreativität – sind systematisch und den Altersstufen entsprechend zu entwickeln: Körperbildung und Geistesbildung sind zwei Seiten einer Medaille. Dafür gibt es Modelle.

zug. Es geht um eine De-Programmierung angstbesetzter Abgrenzungsmuster und um eine Re-Programmierung, die das andere und Neue entdämonisiert und Ehrfurcht vor dem (anderen) Leben einübt. Dies gilt nicht nur für die Werte bildenden Sektoren (wie z. B. Religionen), sondern ist Quelle der Kreativität und Innovation überhaupt!⁶

Diese Qualität von Erziehung hat drei Dimensionen und Strategien: *Erkenntnis*, *wechselnde Rollenspiele*, *Spiritualität*. Exemplarisch sei dies am Thema der kulturellen Vielfalt und **Einübung der Wertschätzung** des anderen verdeutlicht:

- Erkenntnis ist einerseits die Kenntnis der *Inhalte* anderer Religionen (Information *über* anderes), andererseits die Kenntnis der *Methoden*, eine Pluralität von Perspektiven einnehmen zu können. Dies kann eingeübt werden durch
- *wechselnde Rollenspiele*. Um die „relationale Alterität“ (die Identität des Eigenen entsteht in Spiegelung am Anderen) erfahrungsmäßig zu verankern, sind wechselnde Rollenspiele ein vorzügliches Mittel. Schüler in gemischt-religiösen Debattenrunden diskutieren über konkrete strittige Themen (Moscheebau, Kopftuch etc.), indem sie erst die eine, dann die andere Position einnehmen und dafür zu argumentieren lernen.⁷
- *Spiritualität* ist der bewusste Umgang des Bewusstseins mit sich selbst, wobei die wechselseitige Beeinflussung kognitiver und emotionaler Elemente bei der kreativen Gestaltung von Bewusstseinsprozessen eingeübt wird. Zusammenhänge werden in sinnlich-ästhetischer Wahrnehmung erfahrbar. Konkrete Praxissysteme bieten dafür Lernmöglichkeiten (Künste, Yoga usw.)
- Interkulturelle Projekte der gemeinsamen Gestaltung von Lebenswelten (soziale Projekte, Architektur, Freizeitgestaltung, Feste) schaffen Räume für Kreativität, in denen neue Formen sozialer Kommunikation ermöglicht werden.

Beispiel: K.E.K.S.-Unterricht (Körperorientierte Entspannung- und Konzentrations-Schule) am Julius-Stursberg-Gymnasium in Neukirchen-Vluyn.

⁶ Die bloße Wiederholung „bewährter und verwaltbarer Muster“ verhindert Innovation.

⁷ Das fördert nicht nur die Kunst logischen Denkens und Argumentierens, sondern lässt die Relationalität von Positionen erfahren: Ausschließlichkeiten werden relativiert, die Fähigkeit, wohlbegründete (!) Kompromisse zu schließen, wird erfahrungsmäßig eingeübt.

6.2 Strukturelle Empfehlungen

- Soziales Lernen, Engagementbereitschaft und ökologische Verantwortung durch geeignete Projekte im sozialen Umfeld in schulische Ausbildung zu integrieren (Idee und Praxis der „**Community Education**“)
- **forschendes Lernen** für alle Altersstufen zu ermöglichen um damit frühzeitig Interesse an der Suche nach Innovationen zu wecken.
- Die Wissens- und Kompetenzträger der **Generation 50plus** können, wo immer möglich, an Bildung und Ausbildung von der Vorschulerziehung über die Hochschulen bis zur Erwachsenenbildung in einem „zweiten Berufsgang“ partizipieren. Es geht nicht um den Ersatz von, sondern um **Ergänzung des normalen Lehrbetriebs**. Es ist unverzichtbar, das Wissen und die Erfahrung dieser Generation an die Bildungs- und Arbeitsprozesse rückzukoppeln durch entsprechende Anreize nichtmaterieller und materieller Art.
- Die Vorschulbildung und -erziehung müssen qualitativ weiterentwickelt werden auf der Grundlage neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse. Bayern hat mit der Einrichtung der ersten **Studiengänge** in diesem Bereich wichtige Weichen gestellt. Die diesbezügliche **qualitative und quantitative Ausbildung der Lehrenden** ist eine der wichtigsten Investitionen, die der Staat zu leisten hat.
- Die Angebote müssen ausgeweitet und die **Öffnungszeiten** von Vorschuleinrichtungen den Erfordernissen beruflicher Verantwortungen der Eltern Rechnung tragen.
- Hochqualifizierte Vorschulbildung sollte ebenso wie die Schulbildung **kostenfrei** sein und durch kostenpflichtige Privatangebote ergänzt werden können.

6.3 „Schule für Unternehmergeist“

Die **frühzeitige Entwicklung von unternehmerischem Denken** unterstützt in idealer Weise die Verantwortung und Wandlungsfähigkeit von Gruppen und Einzelpersonen, die wir für unsere zukunftsfähige Gesellschaft brauchen. Schülerfirmen, und in etwas geringerem Maße Unternehmensplanspiele, können den Unternehmergeist und die gesellschaftliche Verantwortung von Schülern optimal entwickeln – vorausgesetzt, sie werden didaktisch gut angeleitet und von den Schülern selbstständig umgesetzt.

Die **Definition einer Schülerfirma** laut Sachverständigengruppe⁸, der sich der Zukunftsrat anschließt, lautet wie folgt: Schülerfirmen sind ein pädagogisches Instrument, das auf praktischen Erfahrungen mit der Durchführung eines in sich geschlossenen Unternehmensprojekts im Zusammenwirken mit einem äußeren Umfeld (d. h. der Wirtschaft oder der örtlichen Gemeinde) aufbaut.

Neben dem Erwerb grundlegender **unternehmerischer Kompetenzen**, der Entwicklung von persönlichen Qualifikationen und Querschnittskompetenzen, die in Leben und Arbeit in unserer Gesellschaft wichtig sind, **entwickeln die Schüler in Schülerfirmen Kreativität, Begeisterung, Selbstständigkeit und Selbstvertrauen**, lernen **Teamfähigkeit, Verantwortung** zu übernehmen und entwickeln **Eigeninitiative** – alles Persönlichkeitsbildung und Fähigkeiten, die wir dringend für den fälligen Mentalitätswandel im Hinblick auf eine zukunftsfähige Gesellschaft brauchen.

Es gibt nicht viele statistische Daten über die **Auswirkungen von Schülerfirmen**, abgesehen vom durchwegs positiven Feedback der beteiligten Schüler, Lehrer und Unternehmen. Eine in Norwegen durchgeführte Erhebung⁸ jedoch zeigt, dass etwa 20 Prozent der Befragten im Alter von 25 bis 34 Jahren, die an einer Schülerfirma oder an einem praxisnahen Unternehmensplanspiel teilgenommen haben, ein eigenes Unternehmen gegründet haben.

Nach einer aktuellen Studie⁹ sind **bundesweit nur etwa ein Prozent aller Schüler an Schülerfirmen beteiligt** – obwohl es an immerhin 25% der Sekundarstufen Schülerfirmen gibt. Um jedoch das unternehmerische Denken flächendeckend zu entwickeln, ist idealerweise jeder Schüler in seiner schulischen Ausbildung mindestens einmal in eine Schülerfirma involviert – dies könnte z. B. in einer bestimmten Klassenstufe (der Sekundarstufe) verbindlich festgelegt werden. Die Studie stellt außerdem fest, dass beteiligte **Lehrer sich mehr Unterstützung durch die Bildungsadministration wünschen**, unter anderem durch die verstärkte Integration von Schülerfirmen in das Curriculum.

⁸ Abschlussbericht der Sachverständigengruppe im Auftrag der Europäischen Kommission „Best Project – Schülerfirmen im Sekundarbereich“, September 2005

⁹ Studie „Nachhaltige Schülerfirmen“ im Auftrag der DBU (Deutsche Bundesstiftung Umwelt), durchgeführt an der Freien Universität Berlin, publiziert im März 2010

Um die notwendige Verbreitung von Schülerfirmen zu erhöhen, lauten die **allgemeinen Forderungen an eine Bildungsadministration:**

- Entwicklung einer **Gesamtstrategie** für Bildungsmaßnahmen für unternehmerische Initiative in den Schulen; im Rahmen dieser Strategie sollten Schülerfirmenprogramme als ein wichtiges Angebot im bestehenden Lehrplan hervorgehoben werden.
- Begründung einer **regelmäßigen** Zusammenarbeit verschiedener Ministerien, Wirtschaftsverbände, Nichtregierungsorganisationen, Bildungseinrichtungen und Kommunen mit dem Ziel der weiteren Förderung von Aktivitäten auf der Grundlage der Schülerfirmen-Methode.
- Zusammenarbeit insbesondere mit den Einrichtungen (z. B. „Junior“), die diese Programme allgemein verbreiten, und Einbeziehung dieser Einrichtungen in die einzelstaatlichen Pläne für Bildungsmaßnahmen für unternehmerische Initiative;
- **Unterstützung** und **aktive Bewerbung** von Aktivitäten in Verbindung mit Schülerfirmen bei Schulen, Schulleitern und Lehrkräften.
- Abbau rechtlicher und administrativer Hindernisse für die Konzeption und Gründung von Schülerfirmen.

Bayern hat erfreulicherweise bereits einige dieser Forderungen umgesetzt, beispielsweise den rechtlichen Rahmen geschaffen. Andere Bundesländer gehen jedoch erheblich weiter. Die „Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge“ (ifex) des Wirtschaftsministeriums in **Baden-Württemberg** setzt einen wichtigen Schwerpunkt als „die frühzeitige Sensibilisierung von Schülerinnen und Schülern für die berufliche Selbstständigkeit“. In enger Kooperation mit dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport wurden verschiedene Instrumente und Fördermaßnahmen entwickelt, um Schülerinnen und Schüler frühzeitig für die berufliche Selbstständigkeit zu sensibilisieren. Dazu gehören ein sehr informatives Web-Portal, konkrete Unterstützungsangebote wie z. B. Coaching, Wettbewerbe, Schülerfirmenmesse und eine Schüler- und Juniorfirmen-Informationsstelle.

Um nun auch in **Bayern Schülerfirmen stärker zu fördern** und möglichst **allen Schülern einmal in ihrer Schullaufbahn** die aktive Mitarbeit an Schülerfirmen zu

ermöglichen, **empfehlen wir** der Bayerischen Staatsregierung insbesondere **drei Maßnahmen** zur flächendeckenden Stärkung und Verbreitung von „Schulen für Unternehmergeist“. Die drei Maßnahmen ergänzen sich und sollen alle drei umgesetzt werden, um eine möglichst schnelle und umfassende Wirkung zu erzielen.

- **Pilotprojekte „Schule für Unternehmergeist“**

Systematische Sammlung und Auswertung von Pilotprojekten in Bayern, d. h. von Schulen, die sich in besonderer Weise für Schülerfirmen engagieren mit dem Ziel „**Best Practices**“ zu etablieren, fortzuentwickeln und zu multiplizieren – letztendlich in einer **Revision des Lehrplans** für die Sekundarstufe. Exemplarisch sollen auch diesbezüglich vorbildliche Schulen aus anderen Bundesländern hinzugezogen werden. Die Best Practices unterscheiden sich möglicherweise je nach Schultyp und Schwerpunkt der Schule, d. h. es wird und soll Varianten geben. Beispielsweise wäre es in Haupt-, Mittel-, Real- und berufsbildenden Schulen sinnvoll, alle Lehrinhalte¹⁰ in **einer** Jahrgangsstufe auf die konkrete Gründung eines Unternehmens zu konzentrieren und in dieser Stufe Schülerfirmen verbindlich in den Lehrplan aufzunehmen. Im Gymnasium könnten je nach Ausbildungsrichtung Schülerfirmen in P-Seminaren vertieft oder auch schon früher angeboten werden, verbindlich für alle Schüler auf jeden Fall in Wirtschaftsgymnasien. Wesentlich ist auch die Implementation eines „Inkubators“, einer (degressiven) Form der Gründungs- und Implementationsunterstützung, der dauerhaft an die Schule angegliedert ist (südamerikanisches Modell). Zu empfehlen sind in jedem Fall kooperative Schülerfirmen im lokalen Umfeld, bevorzugt mit einem nachhaltigen Geschäftsinhalt, mit Patenschaften und Kooperationen mit Unternehmen, gemeinnützigen Institutionen und Einzelpersonen.

- **Aktive Werbung für Schülerfirmen**

Eine flächendeckende Initiative, initiiert und gefördert vom Staatsministerium für Unterricht und Kultus und vom Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur,

¹⁰ Dies könnte beispielsweise sein: Mathematikà Rechnungswesen;
Deutsch à Geschäftsplan/Firmenbroschüre/Werbung;
Geografieà Standortwahl/Logistik/Warenkunde;
Kunstà Logo/Werbematerial;
Englischà Marktforschung;
Ethikà Fairness/Reziprozität usw.

Verkehr und Technologie, unterstützt durch die Wirtschaft und möglicherweise auch durch die Stiftung Bildungspakt Bayern.

Elemente dieser Initiative sollen beinhalten:

- Eine informative **Website** und Broschüren, die alle relevanten Informationen für Bayern bündeln: Rahmenbedingungen, spezielle und überregionale Förderprojekte (z. B. inform, Mathe macchiato, firm, Junior, Bundes-Schülerfirmen-Contest), Lehrmaterialien, **Netzwerkangebot** für Lehrer und Schüler(firmen), Datenbank bayerischer Schülerfirmen, Schülerfirmen-Messen etc.
 - aktive Werbung bei Schulen und Lehrern, gebündelt mit einer **Beratungsstelle**, um Lehrer zu motivieren, sich mit ihren Kollegen für Schülerfirmen zu engagieren
 - Werbung bei **Wirtschaftsunternehmen** zur Gewinnung einer finanziellen und praktischen Unterstützung von Schülerfirmen
-
- **Grundlagen von Schülerfirmen in der Lehreraus- und -weiterbildung verstärkt anbieten**

Alle Lehrer, auch vermeintlich fachfremde¹¹, sollen sich möglichst früh in ihrer Laufbahn mit Schülerfirmen so befasst haben, dass sie sich befähigt fühlen, diese pädagogisch zu leiten.

Dies soll bereits durch **Angebote der Universitäten** in der Lehrerausbildung abgedeckt werden (viele Universitäten fordern seit Jahren, dass für alle Lehrer grundlegende BWL-Kenntnisse nötig sind), durch **Praktika** zur Begleitung einer Schülerfirma und verstärkt durch **Weiterbildungsangebote** für Lehrer. Wichtig ist dabei, dass die Bildungsadministration diese (z. T. bereits existierenden) Möglichkeiten **aktiv bewirbt**, gute Beispiele explizit herausstellt und darauf hinwirkt, die **Palette der Angebote quantitativ (und qualitativ) zu erweitern**, z.B. auch mit Hilfe der oben beschriebenen Webseite und Beratungsstelle. Auch soll es für die Beförderung zum Schulleiter förderlich sein, eine umfassende Weiterbildung zu Schülerfirmen absolviert zu haben und praktische Erfahrung in der An-

¹¹ denn in jedem Fach kann eine Schülerfirma entstehen: Geschäftsideen sind auch in den Fächern Musik, Geschichte oder Latein möglich!

leitung von Schülerfirmen vorzuweisen. Damit ist nicht nur die entsprechende Motivation garantiert, Schülerfirmen umfassend einzuführen bzw. zu unterstützen, sondern der Schulleiter verfügt gleichzeitig über einen Baukasten nützlicher Werkzeuge, sein „Unternehmen Schule“ zu führen.

Erstellt von Arbeitsgruppe

*Prof. Dr. Michael von Brück (Vorsitz), Margit Berndl, Prof. Dr. Hubert Burda,
Prof. Dr. Susanne Elsen, Alois Glück, Prof. Dr. Paul Nolte, Dr. Josef Schuster,
Michaela Ballek*

Metropolregionen und ländlicher Raum

Wie lassen sich Metropolregionen und die ländlichen Regionen sinnvoll in die fortschreitende Globalisierung einbinden?

Zusammenfassung

Die **Analyse der Trends** zeigt eindeutig, dass ein Weitermachen wie bisher für die Zukunft keine Option sein kann. Bayern steht zwar noch, insbesondere im nationalen Vergleich, hervorragend da, im Dynamik-Ranking¹² wird es aber bereits auf die hinteren Plätze verwiesen.

Schon jetzt zeigt sich, dass sich in großen Regionen im Norden und Osten Bayerns die Bevölkerungszahl negativ entwickelt. Gleichzeitig findet nennenswerter Bevölkerungszuwachs primär nur noch in Oberbayern statt. Selbst Wirtschaftszentren wie Erlangen/Nürnberg/Fürth weisen keine eindeutig positive Entwicklung auf.

Der beschriebene **Zukunftsindikator** ermöglicht eine gezielte Entwicklung der heterogenen Strukturen Bayerns auf der Grundlage einer neuen Wohlstandsformel. Er erlaubt damit eine neue Bewertung abseits der Eindimensionalität der rein wirtschaftlichen Betrachtung. Der Zukunftsindikator kann durch Zusammenführung der in Spannung zueinander stehenden Aspekte ökonomische Wettbewerbsfähigkeit, Lebensqualität und ökologische Nachhaltigkeit eine nachhaltige Messgröße für Wohlstand über die reine Messung des BIP hinaus darstellen.

Durch einen **transparenten Vergleich** im **internationalen Maßstab** (internationale Referenzen, Benchmark) lassen sich Möglichkeiten aufzeigen, wie die Regionen entwickelt werden können. Durch Klarheit und Transparenz kann daraus eine gemeinschaftliche und nachvollziehbare Handlungsanweisung abgeleitet und unter Berücksichtigung von Budgetrestriktionen priorisiert werden.

Potente Städte in der Fläche Bayerns müssen zu **überregionalen Leistungszentren** ausgebaut werden, sie sollten in ihrer Gesamtheit die bayerische Bevölkerung in

¹² Wirtschaftswoche Nr. 36/2010, Studie der IW Consult

einem 60-Minuten-Radius der Erreichbarkeit abdecken. Die Leistungszentren selbst müssen durch enge Vernetzung untereinander gestärkt werden.

Die **unterschiedlich strukturierten Regionen** Bayerns müssen dabei **entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit** entwickelt werden. Ob die Entwicklung einer Region in Richtung eines urbanen wirtschaftlichen Zentrums, einer ländlichen Region oder eines geschützten Naturbereichs gehen soll, ist dabei nicht entscheidend. Wichtig ist eine **Vernetzung aller drei Standorttypen** in der Fläche Bayerns, nur so lässt sich eine ausgewogene Entwicklung gewährleisten.

Allen Regionen ist Zugang zu den notwendigen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen, kulturellen und den Bildungsressourcen zu gewährleisten.

Um die Vernetzung zu stärken, muss in entsprechende **Verkehrsinfrastruktur** und **Informations- und Kommunikationstechnologie** investiert werden. Daneben müssen weitere Projekte identifiziert und gefördert werden, um eine Verflechtung der Leistungszentren untereinander und insbesondere Stadt-Land-Partnerschaften zu fördern.

Der Staat muss durch Schaffung entsprechender **Rahmenbedingungen** die **nachhaltige Entwicklung** der Räume unterstützen.

Im Sinne einer vernetzten Betrachtung der unterschiedlichen Räume sollten die vorhandenen **Governance-Strukturen neu ausgerichtet** werden. Insbesondere um die Verflechtung zwischen Leistungszentrum und Umland zu fördern, stellt sich die Frage, inwieweit die vorhandenen **Aufteilungen der Gebietskörperschaften** angepasst werden sollten.

Das gilt auch für eine **Optimierung der Landesverwaltungen**. Hier müssen **ressortübergreifende Ansätze** unterstützt werden, um regionale Entwickl

Der Zukunftsrat untersuchte, wie sich Metropolregionen und der ländlichen Raum sinnvoll in die Globalisierung einbinden lassen und damit einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Bayerns leisten könnten.

Der Zukunftsrat geht dabei nicht von einer Zweiteilung der Raumaufteilung in „Metropolregion“ und „ländlicher Raum“ aus, da die Gebiete nicht abrupt enden, sondern ineinanderfließen, je nach Betrachtung einzelner „Abgrenzungskriterien“. Eine exakte Abgrenzung zwischen Agglomerationen (d. h. Kernstadt und suburbaner Raum) und ländlichen Gebieten ist nicht möglich. Die aktuellen, rein politisch determinierten Grenzziehungen der beiden bayerischen „Metropolregionen“ (Definition¹³) München und Nürnberg spiegeln keine geeigneten raumstrukturellen Realitäten wider.

Bayern steht an der Spitze der wirtschaftsstarken Länder in Deutschland. Durch die über Jahrzehnte geförderte Ansiedlung zukunftsfähiger Industriezweige verfügt es über ein hohes Ertrags- und Wachstumspotenzial, auch angesichts weiter zunehmend global agierender Märkte. Wesentliche Herausforderungen sind der immer schnellere technische Fortschritt, der sich verstärkende Wettbewerb in allen Bereichen sowie der demografische und gesellschaftliche Wandel. Die Auswirkungen zeigen sich bereits heute, Wohlstand (Einkommen, BIP) und Arbeit (Anzahl der Arbeitsplätze) sind auch in Bayern regional unterschiedlich.

¹³ Unter dem Begriff „**Metropolregion**“ wird im Allgemeinen die Definition der „Europäischen Metropolregion“ verstanden. Eine Metropolregion ist eine stark verdichtete Großstadtregion von hoher internationaler Bedeutung. Metropolregionen werden als Motoren der sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes betrachtet.

Europäische Metropolregionen (EMR) besitzen zudem auf Europa bezogen Schlüsselrollen für ebendiese Entwicklung. In Deutschland wurden Metropolregionen erstmals 1995 durch die Ministerkonferenz für Raumordnung definiert. Die MKRO unterstreicht mit ihrem Beschluss von 1995 die Bedeutung „als Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung, die die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit Deutschlands und Europas erhalten und dazu beitragen sollen, den europäischen Integrationsprozess zu beschleunigen“. Deutschlands elf Europäische Metropolregionen wurden nicht nach raumstrukturellen Realitäten, sondern normativ festgelegt und abgegrenzt und weisen erhebliche methodische Unterschiede auf.

Im Gegensatz zu einer Agglomeration, die aus einer Kernstadt und ihrem suburbanen, dicht bebauten Vorortbereich (Speckgürtel) besteht, ist der Begriff der Metropolregion weiter gefasst und schließt auch große ländliche Gebiete mit ein, die mit den Oberzentren der Region durch wirtschaftliche Verflechtungen oder Pendlerströme in enger Verbindung stehen.

Eine nachhaltige Entwicklungsstrategie für das Flächenland Bayern muss darauf abzielen, möglichst viele Menschen und einen möglichst großen Flächenanteil in die wirtschaftliche Wertschöpfung einzubinden. Dies wird nur dann zu erreichen sein, wenn es gelingt, überregional gleichwertige Wirtschafts- und Lebensbedingungen zu schaffen. Es gilt daher, für Bayern eine Entwicklungsstrategie zu definieren, die der Bevölkerung standortunabhängig und dauerhaft **annähernd gleichwertige** Lebens- und Arbeitsbedingungen gewährleistet, ohne die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu beeinträchtigen. Nur so ist eine nachhaltige Entwicklung des Landes zu garantieren. Es muss also ein Konsens gefunden werden, wie Investitionsschwerpunkte identifiziert werden. Ein Prinzip der undifferenziert gleichen Förderung ohne Schwerpunktsetzung (Gießkanne) kann es nicht geben, ohne Bayerns Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden.

Zu diesem Zweck ist ein Konzept zur Messung von nachhaltigem Wohlstand zu entwickeln. Dies ist einerseits notwendig, um eine Analyse der aktuellen Situation zu erhalten, um andererseits verschiedene potenzielle Entwicklungsstrategien bewerten zu können und dann daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei muss eine neue Formel für Wohlstand abseits der bisherigen Definition gefunden werden, um eine gerechte Bewertung der heterogenen Strukturen Bayerns zu gewährleisten. Das erfordert die Definition der Grundlagen „Gleichwertigkeit“ und der „Messgrößen“.

Die Arbeitsgruppe orientiert sich an dem bereits in dem UN-Entwicklungsbericht etablierten Human-Development-Index¹⁴, dem KfW-Nachhaltigkeitsindikator¹⁵ und an der durch die Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission¹⁶ angestoßenen Diskussion über die Erweiterung der gängigen Definition von Wachstum und Wohlstand. Überlegungen über die Erweiterung bzw. den Ersatz des Bruttoinlandsproduktes (BIP) als Gradmesser für Wohlstand werden auch von der EU und der OECD verfolgt. Aktuell werden von einem deutsch-französischen Sachverständigenrat im Auftrag von Staatspräsident Sarkozy und Bundeskanzlerin Merkel „konkrete Vorschläge für umfassendere Möglichkeiten der Wachstumsmessung“ erarbeitet.

¹⁴ Index kombiniert das BIP mit der Lebenserwartung und dem Bildungsgrad.

¹⁵ Index gewichtet die Schlüsselthemen Wirtschaft, Umwelt und gesellschaftliche Teilhabe auf einem Index von +2 (deutliche Verbesserung) bis -2 (deutliche Verschlechterung).

¹⁶ Bericht der Kommission über die Messung der wirtschaftlichen Leistungskraft und des sozialen Fortschritts, September 2009

1. Trends

1.1 Globale Trends und Megatrends – Herausforderung an regionale Entwicklung

Der Begriff Megatrends bezeichnet gravierende gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen, die gerade entstehen und zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese Trends weisen global die gleichen Merkmale auf und verlaufen in gleichen Bahnen. Der Verlauf dieser Trends ist also somit in gewissen Umfang vorhersehbar. Neben dem demografischen Wandel, der fortschreitenden Urbanisierung und der weiteren Globalisierung der Wirtschaft besteht die Herausforderung, getrieben durch den Klimawandel und den enormen Ressourcen hunger der Schwellenländer, in der nachhaltigen Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

Für Unternehmen oder Staaten gilt es daher, die eigenen Strategien und Handlungen frühzeitig an diese bereits laufenden Entwicklungen anzupassen, um erfolgreich agieren und reagieren zu können und im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die notwendigen Anpassungsstrategien variieren dabei durch unterschiedliche regionale Voraussetzungen, dies gilt auch für Bayern als Flächenstaat mit seinen ländlichen Regionen.

Demografischer Wandel

Zwei Entwicklungen bestimmen den globalen demografischen Wandel. Zum einen hat sich die weltweite Geburtenrate in den vergangenen 35 Jahren nahezu halbiert, zum anderen wird ein Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung weltweit von 46,6 Jahren (1950) auf 72 Jahre im Jahr 2025 prognostiziert. Die Generation 65plus wird sich daher bis 2030 fast verdoppelt haben (von 7 auf 12 Prozent).

In Summe erwarten die Statistiker trotz des Geburtenrückgangs ein Bevölkerungswachstum auf acht Milliarden Menschen bis 2025, ausgehend von einer aktuellen Weltbevölkerung von sechs Milliarden Menschen. Dabei finden 95 Prozent des globalen Bevölkerungswachstums in den Entwicklungsländern statt.

Die einzelnen Kontinente sind unterschiedlich betroffen. Beide Effekte, Geburtenrückgang und Anstieg der Lebenserwartung, potenzieren sich insbesondere in den Ländern, in denen die Geburtenrate unter einen kritischen Wert fällt. Ohne Zuwanderungseffekte ist hier netto ein Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen. Wie die meisten entwickelten Länder ist auch Deutschland betroffen. Noch stärker als der Bevölkerungsrückgang bei gleichzeitiger Überalterung ist dann die Abnahme der Anzahl an Erwerbstätigen. Neben der Belastung für die Wettbewerbsfähigkeit dieser Länder bedeutet der Wandel auch neue Anforderungen an die Infrastruktur, sei es Verkehr, Wohnungen, medizinische Versorgung oder Pflege.

Bayern ist zwar im gesamtdeutschen Vergleich infolge der bisherigen Zuwanderungen nicht so stark von dem demografischen Effekt betroffen. Gleichwohl reicht das aktuell prognostizierte Bevölkerungswachstums von 0,9% bis 2028 nicht aus, den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften aufzufangen. Gleichzeitig werden die vorhandenen Arbeitskräfte-Ressourcen nicht genutzt, da es an Qualifizierung fehlt (Abschlussquoten in Bayern unter OECD-Durchschnitt). Zusätzlich wird sich das Durchschnittsalter infolge schwacher Geburtenjahrgänge im selben Zeitraum um 3,7 Jahre erhöhen und damit zu einer weiteren Verschärfung führen.

Klimawandel und nachhaltige Nutzung von Ressourcen

Durch das beschleunigte Bevölkerungswachstum und die damit einhergehende Industrialisierung speziell der Entwicklungsländer steigt weltweit die Belastung der Umwelt durch den Menschen. Seit Beginn der Industrialisierung haben sich die Treibhausgasemissionen massiv erhöht. Heute erleben wir die größte CO₂-Konzentration in der Atmosphäre seit 350.000 Jahren. Messungen zeigen, dass sich beispielsweise die durchschnittliche Temperatur der Erdoberfläche seit dem 18. Jahrhundert um 0,76°C erhöht hat. Außerdem finden sich elf der zwölf wärmsten Jahre seit Beginn der Wetteraufzeichnung im Zeitraum von 1994 bis 2005. Diese Klimaänderung führte dazu, nachhaltige Klimaziele auf die politische Agenda zu setzen. Insbesondere wurden die Energieerzeugung, die Industrie und der Transport als wesentliche Treiber identifiziert. Eine Folge neuer Klimaziele für die Gesellschaft ist eine Entwicklung hin zu einer stärkeren Elektrifizierung und zu einem effizienteren Umgang mit Energie. Gleichzeitig wird die Erzeugerseite sich auf eine Stromerzeugung auf Basis erneuerbarer Energiequellen hin ausrichten, damit verbunden sind auch umfangreiche Veränderungen der Netze und der Versorgerstrukturen.

Bayern wird sich langfristig die Frage stellen müssen, wie die Stromerzeugung der vorhandenen fossilen Kraftwerke und Kernkraftwerke in Zukunft kompensiert, wie der Energietransport optimal gestaltet und die Energieeffizienz insgesamt erhöht werden können. Der steigende Einsatz erneuerbarer Energien führt zur Dezentralisierung und zu großen Anforderungen an ein aktives Steuern von Stromnachfrage und Bedarfsdeckung. Als Folge sind hohe Investitionen in die Netzstruktur und Netzintelligenz erforderlich.

Das Thema Nachhaltigkeit umfasst neben der Reduzierung von CO₂-Emissionen den gewissenhaften und schonenden Umgang mit der Natur und deren Ressourcen. Jede Handlung muss daher auf die Auswirkungen auf die Umwelt (z. B. Landnutzung, Artenschutz, Gewässerschutz) geprüft werden.

Globalisierung und Wettbewerbsfähigkeit

Bedingt durch den technischen Fortschritt in den Kommunikations- und Transporttechniken sowie durch politische Entscheidungen zur Liberalisierung des Welt Handels, wurden die internationalen Handelsmöglichkeiten dramatisch gesteigert. Von 1950 bis 2004 hat das globale Handelsvolumen um das 27,5fache zugenommen. Das Seefrachtaufkommen hat sich in den vergangenen vier Jahrzehnten von weniger als 6.000 Milliarden Tonnen-Meilen auf über 27.500 Milliarden Tonnen-Meilen erhöht. Zugenommen hat durch die Globalisierung die Zahl multinationaler Unternehmen, sie stieg seit 1980 von 17.000 auf über 70.000.

Für das technologisch geprägte Bayern ergeben sich durch die fortschreitende Globalisierung Chancen in neuen wachsenden Märkten. Davon profitieren neben den vorhandenen starken Industrieclustern, z. B. Automobil, Luft- und Raumfahrt, Maschinen- und Anlagenbau, vor allem die 207 in Bayern beheimateten Weltmarktführer¹⁷. Durch starke Vernetzung haben hier auch „kleine“ Mittelständler Weltgeltung erlangt. Zunehmend intensiviert sich aber der Wettbewerb gleichermaßen für kleine, nur lokal agierende Unternehmen. In der globalisierten Industrie gilt der Spruch

¹⁷ Manager Magazin 10/2010: „Endlich Weltmeister“

„Wachsen oder weichen“, künftig wird das ebenso für die nationalen Mittelständler zutreffen.

Urbanisierung und nachhaltige Entwicklung

Seit 2007 leben erstmals in der Geschichte der Menschheit mehr Personen in der Stadt als auf dem Land. Nach neuesten Prognosen werden ab 2030 mehr als 60 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben. Und selbst bei der Urbanisierung ist eine Konzentration auf die größten Städte, die sogenannten Megacities (über zehn Millionen Einwohner), zu beobachten. Bereits heute leben 280 Millionen Menschen in Megacities. Nach Regierungsprognosen werden alleine Beijing und Shanghai bis 2050 je über 50 Mio. Einwohner und damit beinahe so viele Einwohner wie Deutschland und viermal so viele wie Bayern haben¹⁸. Megacities erreichen damit ganz neue Dimensionen.

Die urbanen Ballungsgebiete tragen schon jetzt überproportional zur Wirtschaftsleistung der jeweiligen Länder bei. So erwirtschaftet Tokio mit 28 Prozent der Bevölkerung ca. 40 Prozent des Bruttoinlandsprodukts Japans oder Paris mit 16 Prozent Bevölkerungsanteil 30 Prozent des BIP Frankreichs.

Im Durchschnitt – so zeigt eine OECD-Studie aus 2002 – erwirtschaften Metropolregionen eine um 20 Prozent höhere Produktivität als der Rest ihrer jeweiligen Nationen. Auch zeigt sich eine positive Korrelation zwischen der Stadtgröße und dem Pro-Kopf-Einkommen der Bevölkerung.

Zu der Erwartung, an dem wirtschaftlichen Erfolg dieser Megacities partizipieren zu können, werden auch in Zukunft immer größere Teile der Bevölkerung Zugang zu diesen urbanen Ballungsgebieten suchen. Gerade für junge, hochqualifizierte Arbeitskräfte sind diese erfolgreichen Städte überaus attraktiv, da sie durch die Dichte an Lehr-, Forschungs- und Produktionseinrichtungen (Universitäten und Unternehmen) ein Zentrum für Innovation und Unternehmertum darstellen. Es zeigt sich dabei zunehmend, dass der globale Wettbewerb der Nationen mehr und mehr von einem Wettbewerb der Metropolen abgelöst wird.

¹⁸ „Shanghai Daily“, 21.9.2010

Das Wachstum der Megacities ist zwar nicht automatisch mit höherer Umweltverschmutzung im Vergleich zu einer ländlichen Siedlungsstruktur gleichen Bevölkerungsumfangs gleichzusetzen, dennoch ist unstrittig, dass die hohe Konzentration an Menschen eine besondere ökologische Herausforderung darstellt. So entfallen bereits heute 60 Prozent des Trinkwasserverbrauchs, 75 Prozent des Energiebedarfs und 80 Prozent der CO₂-Emissionen auf die Städte.

Mit zunehmender Anziehungskraft der Megacities rechnet die UN-Habitat¹⁹ damit, dass in 2035 die Megacities die neuen Orte der Armut sein werden, da sich der Zuzug aus den ländlichen Gebieten hier verstärken wird. Weltweit sind bereits 18 Prozent aller städtischen Behausungen Behelfskonstruktionen. Es zeigt sich, dass ab einer gewissen Konzentration und Größe die positiven Skaleneffekte ab- und die Kosten der Konzentration – Verkehrsstaus, Umweltbelastungen, Wohnungsmangel und Ghettobildung – zunehmen. Ein unbeschränktes Wachstum von Städten verstärkt also auch deren Probleme und kann so die Lebensqualität der Einwohner mindern und ihrer Wettbewerbsfähigkeit schaden. Bezeichnenderweise findet sich unter den aktuell veröffentlichten Studien zur Messung der Lebensqualität von Städten („Monocle“, „Economist“, „Mercer“) keine Megacity unter den Top Ten.

Im Vergleich zu den internationalen Megacities nimmt sich **München** noch sehr bescheiden aus. Von der Bevölkerungsdichte (4.200 Einwohner pro km²) übertrifft es zwar das in der Fläche dreimal so große Berlin, im internationalen Vergleich mit bis zu sechsmal so großen und bis zu zweimal so dicht besiedelten Städten²⁰ wie New York, Singapur oder Tokio spielt München jedoch in einer anderen Liga. Unter Einbeziehung des städtischen Umlands betragen die Größenunterschiede bis zu Faktor 14²¹.

¹⁹ Das Zentrum der Vereinten Nationen für menschliche Siedlungen (United Nations Centre for Human Settlements, UNCHS) wurde 1978 nach der ersten UN-Konferenz über menschliche Siedlungen (HABITAT I, Vancouver/Kanada) gegründet. 2002 wurde das UNCHS in das Programm für menschliche Siedlungen (United Nations Programme for Human Settlements, UN-HABITAT) überführt. UN-HABITAT (Sitz Nairobi/Kenia) ist die zentrale Organisation des UN-Systems im Bereich Stadtentwicklung, Siedlungswesen und Wohnungsversorgung in Entwicklungs- und Transformationsländern. Ziel ist, eine **nachhaltige** städtische Entwicklung zu fördern.

²⁰ Nur Stadtgebiet ohne Umland

²¹ Metropolregion München: 5,4 Mio. Einwohner, Bevölkerungsdichte ca. 190/km², Tokio inkl. Umland: 37,2 Mio. Einwohner, Bevölkerungsdichte ca. 2744/km

Gleichwohl bildet München das Zentrum der zunehmenden Urbanisierung in Bayern. Die Regionen ohne leistungsstarke Agglomerationszentren wie Oberfranken, Unterfranken und die Oberpfalz werden langfristig weiter Bevölkerung verlieren.

Daraus ergibt sich, dass eine bestimmte Größe für Städte notwendig ist, um Wachstum zu generieren und um an den Weltmärkten partizipieren zu können, dass gleichzeitig aber für eine nachhaltige Entwicklung das Hinterland frühzeitig angebunden werden muss, um zu stark verdichtete Ballungsräume mit ihren negativen Auswirkungen zu vermeiden.

2.2 Regionale Trends in Bayern

Bayern ist nach einer Studie der IW Consult im bundesweiten Vergleich das Land mit der stärksten Wirtschaftskraft.²² Es weist die niedrigsten Arbeitslosenzahlen auf, die höchste Kaufkraft und – gemessen an der Anzahl der Hartz IV-Empfänger – mit die stabilsten Strukturen. Im Dynamik-Ranking²³ verlor Bayern jedoch gleichzeitig drei Ränge und landete im hinteren Mittelfeld. Der Anteil der Investitionsausgaben am Landeshaushalt ist mit 26 Prozent²⁴ der höchste aller Bundesländer. Gleichzeitig stiegen die Pro-Kopf-Ausgaben jedoch um 6,2 Prozent von 2006 auf 2009, während die Bevölkerung im Freistaat quasi stagnierte (+0,1 Prozent). Die regionale Betrachtung zeigt aber auch, dass Bayern bereits heute ein Land mit großen regionalen Disparitäten ist.

Bayern wird München

Eine kleinräumigere Betrachtung zeigt, dass die wirtschaftliche Entwicklung sich zunehmend einseitig auf die Region um München konzentriert. Der Stadt- und der Landkreis München zusammen erwirtschaften bereits 23 Prozent des bayerischen BIP, bei 12,8 Prozent Bevölkerungsanteil. Dies entspricht auch dem globalen Ansehen. München übernimmt durch seine Leuchtturmfunktion, insbesondere im internationalen Wettbewerb, für Bayern eine wichtige Aufgabe.

²² „Wirtschaftswoche“ Nr. 36/2010, Studie der IW Consult, Kennziffern basieren auf den Jahren 2006 bis 2009.

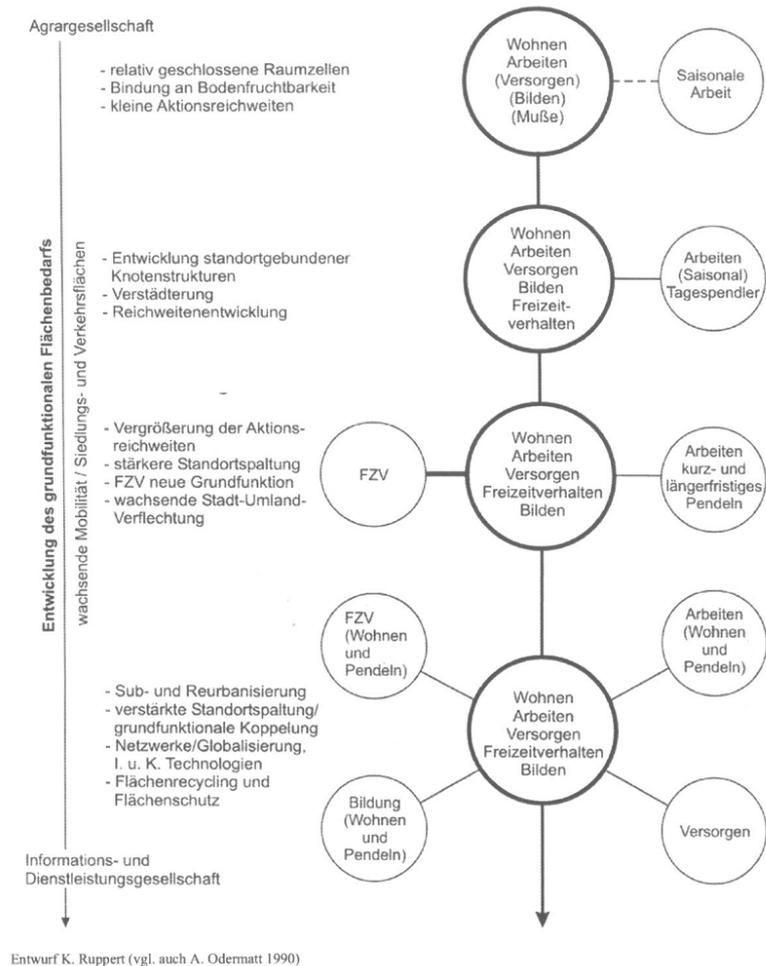
²³ Gemessen wird die Veränderungsrate ökonomischer Kennziffern (in der Regel zwischen 2006 und 2009).

²⁴ „Wirtschaftswoche“ Nr. 36/2010, Studie der IW Consult

Referenzbeispiel München für die Entwicklung des Umlands

Dank der Ausstrahlung Münchens profitieren nicht nur die Stadt, sondern ganz Bayern und insbesondere das Münchner Umland. Dies geht sogar so weit, dass das Münchner Umland die Region mit dem stärksten Bevölkerungswachstum und dem höchsten Durchschnittseinkommen ist. Dank der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der Größe Münchens dehnt sich die städtische Vernetzung in das Umland weiter aus und bewirkt so automatisch eine Verflechtung zwischen Stadt und Land.

München spiegelt am Stärksten die strukturellen Änderungen wider, die sich aus dem Wandel der agrarischen und industriellen Gesellschaft hin zu einer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft ergeben. Die durch die gesellschaftliche Entwicklung angestoßene Neubewertung von Bildung, Freizeit, Kultur und Ökologie hat hier zu einer Neugewichtung von Leben und Arbeit und zu einer zunehmenden Suburbanisierung geführt. Dadurch sind neue Anforderungen an Mobilität und Heimarbeit entstanden.



Anders stellt sich die Situation in Bayerns zweitem Wirtschaftszentrum dar: Die Region Erlangen-Nürnberg-Fürth erwirtschaftet zwar 7,7 Prozent des bayerischen BIP (bei 5,4 Prozent Anteil an der Bevölkerung), weist aber keine ausreichende Dynamik für einen Bevölkerungszuwachs im Umland auf.²⁵

²⁵ Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2028, Demografisches Profil für den Regierungsbezirk Oberfranken, Bayer. Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, April 2010

Bevölkerungstendenz Bayern

Das Bayerische Statistische Landesamt²⁶ zieht in einer Zukunftsprognose den Schluss, dass sich die Bevölkerung in Franken, der Oberpfalz und in Niederbayern von 2008 bis 2028 um bis zu 9,6 Prozent reduzieren wird. Hingegen hat Oberbayern mit seinem starken Gravitationszentrum München als einziger Regierungsbezirk einen starken Bevölkerungszuwachs von 7,6 Prozent zu erwarten.

Bevölkerungsentwicklung folgt dem Arbeitsplatz

In einer Repräsentativbefragung des Bayerischen Rundfunks (Bayernstudie) 2009 wurde der Arbeitsplatz als wichtigster Aspekt für die Region und das persönliche Lebensumfeld genannt. Gerade Bürger in Regionen mit tendenziell höheren Arbeitslosenzahlen – wie Oberfranken und die Oberpfalz – stufen das Thema als noch wichtiger ein als der Rest Bayerns. Die Bevölkerungsentwicklung folgt also der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Negativspirale im ländlichen Räumen

Eine Strukturanalyse des BBR²⁷ zeigt, dass Gemeinden in ländlichen Räumen sowie Klein- und Mittelstädte vor besonderen Problemen stehen. Insbesondere ländlich geprägte Räume sind in hohem Maße von einem Rückgang der Bevölkerung betroffen. Dies gilt sowohl für ökonomische Prozesse als auch für die demografische Entwicklung, wobei sich diese Prozesse gegenseitig verstärken: Eine Bevölkerungsabnahme ist unter anderem auf Wanderungsverluste infolge starker Arbeitsplatzverluste zurückzuführen. Der Rückgang von Bevölkerung und Arbeitsplätzen führt wiederum zu Verlust von Kaufkraft und realer Steuerkraft, abnehmende private und öffentliche Mittel bewirken sinkende Investitionen in private Betriebe und öffentliche Infrastruktur mit wiederum negativen Auswirkungen auf die Arbeitsplatz- und Bevölkerungsentwicklung. Regionale Wanderungsverluste sind zudem in der Regel selektiv, da vermehrt junge Menschen mit guter schulischer oder beruflicher Ausbildung aus strukturschwachen ländlichen Räumen abwandern, mit negativen Folgen für die dortige Alters- und Sozialstruktur. In Verbindung mit rückläufigen Schulabgängerzahlen kommt es überdies zu einer Reduzierung des regionalen Fach-

²⁶ „Beiträge zur Statistik“, Heft 539

²⁷ laufende Raumbbeobachtung des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

kräftepotenzials. Dies schränkt die Standortattraktivität der ländlichen Räume für private Investoren und damit ihre wirtschaftlichen Perspektiven weiter ein.

Zusammenwirken von Stadt und Land notwendig

Umso entscheidender ist die Verkehrsanbindung des ländlichen Bereichs in Bayern an die wirtschaftlichen Zentren. So ist das Streckennetz im Liniennahverkehr zwar ähnlich groß wie in Baden-Württemberg, im Pro-Kopf-Vergleich sind es jedoch fast 20 Prozent weniger Streckenkilometer. Noch negativer fällt der Vergleich mit Nordrhein-Westfalen aus²⁸. Hier stehen pro Kopf ca. 284,4 km Strecke im Liniennahverkehr zur Verfügung (Stand: 1. Quartal 2009), das ist beinahe doppelt so viel wie in Bayern.

Durch eine bessere Anbindung könnte die ländliche Bevölkerung nicht nur an der wirtschaftlichen Stärke der Zentren partizipieren, sondern auch durch Zugang zu Bildung und Kultur wesentlich die Lebensqualität steigern. Nach der aktuellen Pisa-Studie belegt Bayern zwar Rang zwei im deutschen Vergleich und liegt auch über dem OECD-Schnitt, mit einer Studienanfängerquote von 35 Prozent aber weit unter dem OECD-Mittel von 56 Prozent und dem Bundesdurchschnitt von 40 Prozent.

Auswirkung auf die Ökologie

Betrachtet man den Zeitraum 1980 bis 2008, so stieg die Flächeninanspruchnahme für Siedlungs- und Verkehrszwecke in Bayern stetig um etwa ein Prozent jährlich auf circa zwölf Prozent der Gesamtfläche Bayerns in 2008 an. Gleichzeitig nahm die Flächeninanspruchnahme pro Kopf um 25 Prozent zu. Der Zugewinn an Wohlstand durch erhöhte Flächeninanspruchnahme, auch im Rahmen der Suburbanisierung, ging fast ausschließlich zu Lasten der landwirtschaftlichen Flächen, die einen Rückgang von 0,3 Prozent jährlich auf ca. 49 Prozent der Gesamtfläche Bayerns im Jahr 2008 verzeichneten. Moore nahmen im selben Zeitraum (20 Jahre) insgesamt um zwei Prozent ab, die restlichen Grünflächen (Wald, Heide etc.) weiteten sich mit einem Gesamtplus von 3,2 Prozent sogar leicht aus.

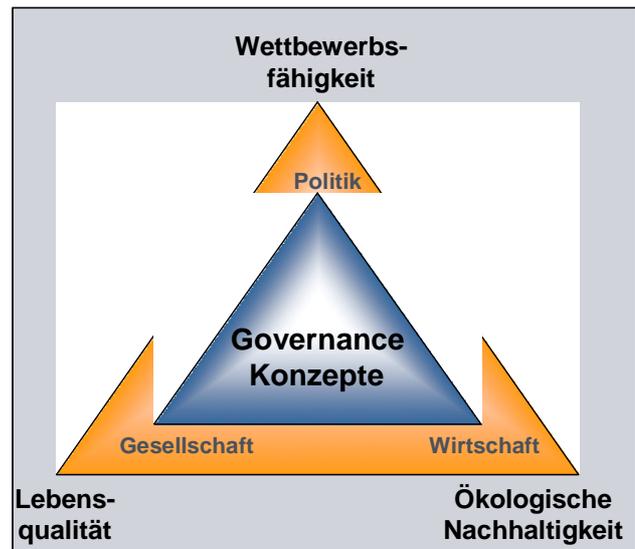
Die Fragmentierung der Landschaft hat jedoch zugenommen. In Baden-Württemberg hat sich zum Beispiel die Maschenweite unzerschnittener Freiräume in den ver-

²⁸ Unter Nichtbeachtung struktureller Unterschiede

gangenen 70 Jahren um etwa 40 Prozent reduziert. Die Landschaftszersiedelung und -zerschneidung gilt heute als eine der wesentlichen Ursachen des Artenverlustes in Mitteleuropa (von Haaren, Nadin 2003). Die vergleichsweise hohe Artendichte in städtischen Standorten (z. B. durchgrünte Wohngebiete) widerspricht dem nicht. Denn von der Ausbreitung der Siedlungsflächen profitieren nur die anpassungsfähigen Arten (vor allem die Neophyten²⁹).

2. Zukunftsindikator - Maßstab für Unternehmensführung

Der Zukunftsrat hat sich zum Ziel gesetzt, eine nachhaltige Strategie zu erarbeiten, um die Konkurrenzfähigkeit Bayerns im internationalen Wettbewerb zu stärken. Zu diesem Zweck wurden Ansätze einer modernen Unternehmensführung auf den Freistaat Bayern angewandt. Auf Basis



einer Situationsanalyse des Freistaats und unter Einbeziehung der nationalen und internationalen Wettbewerbssituation wurde eine Perspektive für eine regionale Entwicklungsstrategie Bayerns abgeleitet. Durch Aufbau eines klassischen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung) können die Fortschritte kontrolliert und bewertet werden. Um die komplexen Zusammenhänge verdichtet bewerten zu können, wurde ein Indikatoren-system verwendet.

Um eine nachhaltige Entwicklung für Bayern zu gewährleisten, sollten bei der Erarbeitung der Strategie neben ökonomischen auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt werden. Daher sollte ein entsprechender Indikator neben der Wettbewerbsfähigkeit und der Lebensqualität auch die ökologische Nachhaltigkeit beinhalten (siehe Abbildung).

²⁹ Pflanzen, die unter bewusster oder unbewusster, direkter oder indirekter Mithilfe des Menschen in ein Gebiet gelangt sind, in dem sie natürlicherweise nicht vorkommen.

Der Rückgriff auf vorhandene Indikatoren, wie „Economist“, „Monocle´s“, „Mercer“ oder das regional Monitoring des BBR kann das nicht leisten, da die einzelnen Indizes nicht die notwendige Bandbreite an Messgrößen berücksichtigen, um alle Ecken des Spannungsdreiecks abzubilden.

Bei der Entwicklung des Zukunftsindikators wurde mit Hinblick auf die Verfügbarkeit der Daten, auf die Grundlagen des bereits vorhandenen regionale Monitorings des BBR, und des Metropolfunktions-Index-Reports des BBSR³⁰ zurückgegriffen. Beide beruhen im Wesentlichen auf Daten der Statistischen Ämter, wurden aber gezielt durch weitere Statistiken ergänzt.

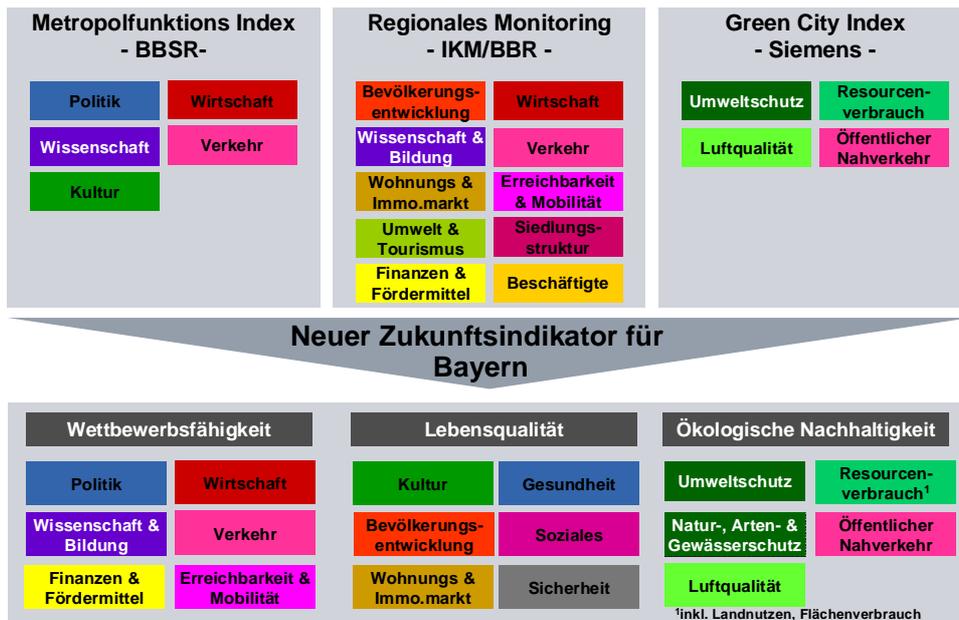
Problematisch gestaltet sich in diesem Zusammenhang die Datenerhebung zur Abbildung der ökologischen Nachhaltigkeit. Das Thema genießt zwar in der politischen Landschaft berechtigterweise sehr hohe Priorität, eine Einigung auf ein Messsystem – insbesondere mit kleinräumiger Ausprägung – ist aber nicht erkennbar. Der Mangel an aussagekräftigen Indikatoren für den Bereich Ökologie ist erschreckend.

Als Ausgangskonzept für die Abbildung der ökologischen Nachhaltigkeit diente daher die Vorarbeit aus dem Siemens-Green-City Index, der für große deutsche Städte erarbeitet wird, sowie Erweiterungen insbesondere um das Thema Biodiversität auf Basis des Bayerischen Umweltberichts.^{31 32}

³⁰ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) ist eine Ressortforschungseinrichtung im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). Es berät die Bundesregierung bei Aufgaben der Stadt- und Raumentwicklung sowie des Wohnungs-, Immobilien- und Bauwesens.

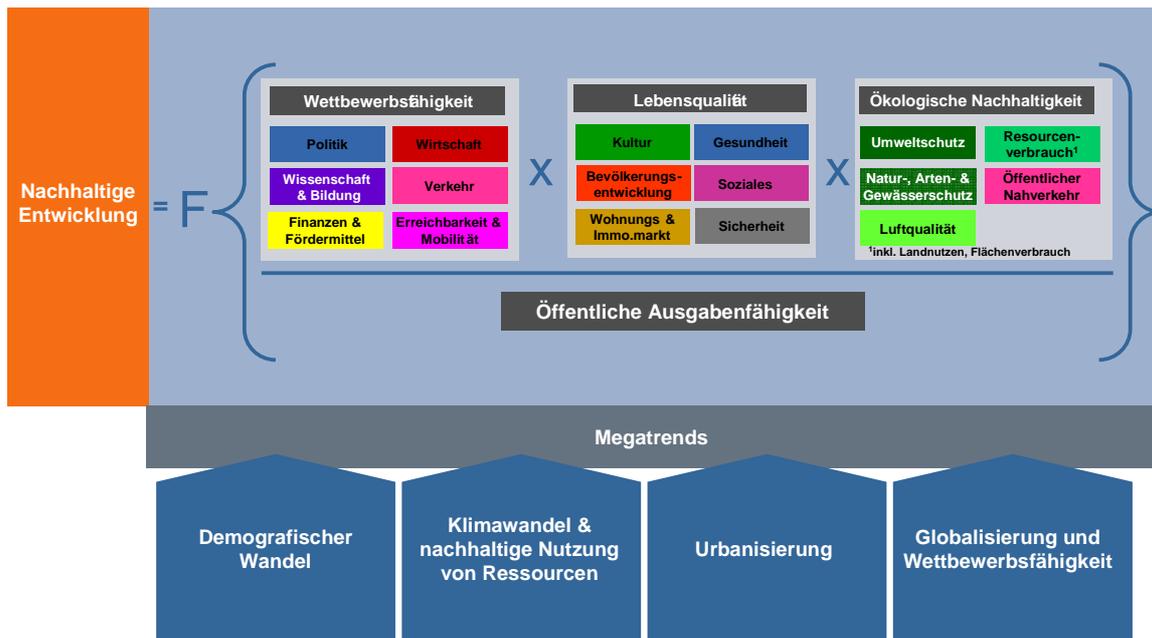
³¹ Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2007

³² Nähere Einzelheiten zu einem möglichen ökologischen Indikator sind bei der Geschäftsstelle des Zukunftsrates zu erhalten



Die Skalierung der Regionen erfolgt durch Vergleich des kombinierten Zukunftsindicators mit Referenzwerten auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Der Zukunftsrat hat jedoch keine Mindest- und Sollwerte des kombinierten Zukunftsindicators und seiner Subindikatoren festgelegt, weil dies eine originär politische Entscheidung ist.

Anhand der Skalierung können dann entsprechende Strategien mit dem Ziel abgeleitet werden, bestehende Defizite im Gesamtindikator zu verringern. Es ist dabei nicht das Ziel, für jede einzelne Messgröße eine Angleichung zu erzielen (z. B. nicht in jeder Stadt eine Oper errichten), sondern durch die Ausrichtung auf den kombinierten Zukunftsindikator für die Bevölkerung optimale Lebens- und Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Jede in Erwägung gezogene Strategie muss als Nebenbedingung zur Stärkung des Zukunftsindicators für Bayern beitragen. Sie muss zudem die internationale Wettbewerbsfähigkeit Bayerns stärken, d. h. eine Verbesserung gegenüber den national oder international Besten zu erreichen. Durch Hinterlegung der jeweiligen Maßnahmen mit einem Budget können anhand einer Kosten-Nutzen-Kalkulation die Maßnahmen unter der Annahme einer Budgetrestriktion priorisiert werden.



Eine nachhaltige Entwicklung zu erzielen bedeutet dabei immer, durch Umsetzung der einzelnen Strategien ein Gleichgewicht zwischen den Spannungspunkten Wettbewerbsfähigkeit, Lebensqualität und ökologische Nachhaltigkeit anzustreben. Dazu müssen Regionen entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit entwickelt werden. Gleich, ob die Entwicklung einer Region in Richtung eines urbanen wirtschaftlichen Zentrums, einer ländlichen Region oder eines geschützten Naturbereichs gehen soll, wichtig ist eine Vernetzung aller drei Standorttypen in der Fläche Bayerns. Nur so lässt sich eine ausgewogene Entwicklung Bayern gewährleisten.

3. Vision

Zur Identifizierung einer nachhaltigen Strategie für die regionale Entwicklung Bayerns anhand des Zukunftsindikators wurden nachstehend drei Szenarien entwickelt. Ziel ist es, zuerst eine Vision für die zukünftige Entwicklung Bayerns zu definieren, um einen Leitfaden für die Handlungsempfehlungen zu erhalten. Der Grundgedanke bei der Festlegung der Entwicklungsstrategie sollte dabei sein, unter der Annahme begrenzter Ressourcen ein Optimum an Ergebnis für die internationale Wettbewerbsfähigkeit Bayerns zu erzielen. Außerdem sollen annähernd gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen in Bayern gewährleistet sein. Durch die Messung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit anhand des Zukunftsindikators wurde der Schwerpunkt nicht wie bei bisherigen Analysen rein auf die wirtschaftliche Dimension be-

schränkt, sondern im Sinne eine ganzheitlichen Betrachtung um die Themen Lebensqualität und ökologische Nachhaltigkeit erweitert.

Als Basisszenarien wurden folgende Entwicklungsstrategien ausgewählt:

1. Fokus rein auf eine Megacity (Bayern wird München)

Sämtliche Investitionen werden auf München und Umgebung konzentriert, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Skaleneffekte innerhalb Münchens bei Investitionen können voll genutzt werden.

2. Vernetzung existierender Zentren (Verflechtung und Ausbau)

Neben München werden gezielt Städte mit Wachstumspotenzial durch Vernetzung und Anbindung an München zu sogenannte Leistungszentren entwickelt. Der ländliche Raum wird mit diesen Leistungszentren vernetzt.

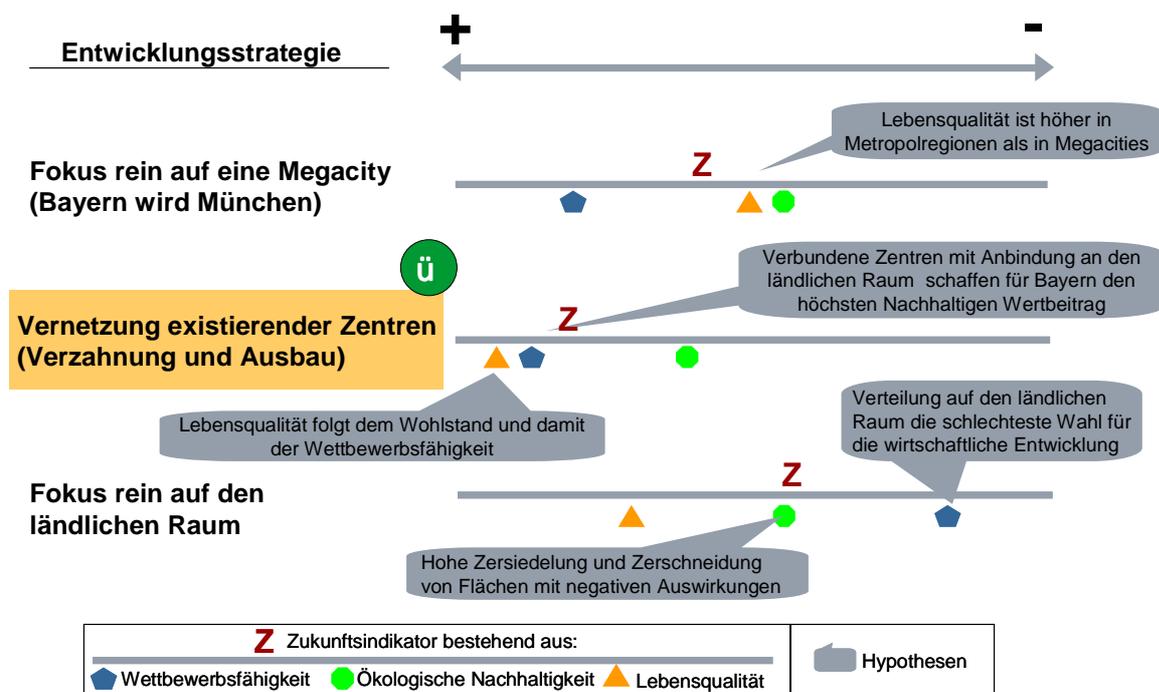
3. Fokus rein auf den ländlichen Raum

Investitionen fließen nur in die Entwicklung des ländlichen Raums, die Städte werden regulatorisch am weiteren Wachsen gehindert.

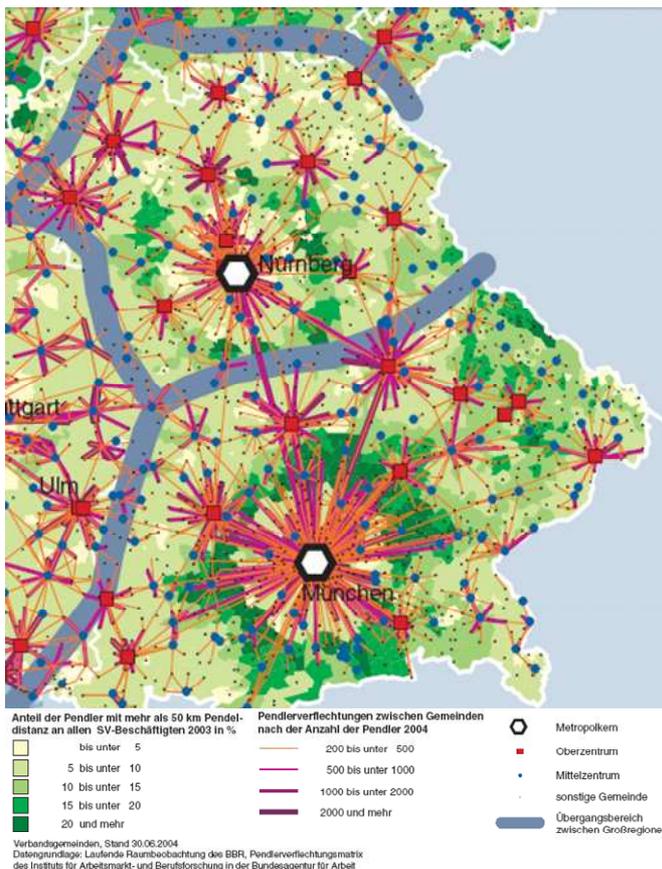
Szenario	Wettbewerbsfähigkeit	Lebensqualität	Ökologische Nachhaltigkeit
Fokus rein auf eine Megacity	+ Megacities tragen überproportional zum BIP bei, z. B. Tokyo mit 28 % Einwohnern trägt mit 40 %** zum BIP bei ('Megacities und ihre Herausforderungen') + Megacities erlauben effiziente Investments, hohe Mehrfachwirkung/Skaleneffekte - Bei Überschreitung einer gewissen Größe treten Dis-Synergien auf	- keine der Megacities unter den Top10 Städten der unterschiedlichen Indices (Monocle's, Mercer, Economist)	- negativer Einfluss von Konzentrationseffekten o Auswirkung auf die Umwelt nicht eindeutig
Vernetzung existierender Zentren (Verflechtung und Ausbau)	+ evolutorische Entwicklung der vorhandenen Infrastruktur - geringere Leuchtkraft, verglichen mit Megacities - kritische Masse nötig, um Skaleneffekte zu erhalten + Metropolregionen tragen signifikant zum BIP bei; (M: 210" EUR; N: 103" EUR; Land 73" EUR); 8 x DAX; weitere Verknüpfung förderlich	+ Nutzung bereits vorhandener Strahlkraft; München No. 1 bei Monocle's + nur Metropolregionen/Großstädte unter den Top-10-Städten der versch. Indices; Nürnberg Platz 24 bei Mercer	+ optimale Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen + reduziert die Inanspruchnahme von Flächen

Fokus rein auf den ländlichen Raum	<ul style="list-style-type: none"> - massive Investitionen in Infrastruktur notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben - keine Skaleneffekte bei Investitionen, damit nur geringe Wirkung - geringstes BIP/Kopf außerhalb der Metropolen 	<ul style="list-style-type: none"> - kein ländlicher Raum oder Kleinstadt unter den Top-10-Städten der unterschiedlichen Indizes (Monocle's, Mercer, Economist) 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Zersiedelung und Zerschneidung von Flächen hat negative Auswirkungen auf die Artenvielfalt - Flächeninanspruchnahme steigt dramatisch.
---	--	--	--

Auf Basis der Eckpfeiler des Zukunftsindikators – Wettbewerbsfähigkeit, Lebensqualität und ökologische Nachhaltigkeit wurden die Szenarien durch den Zukunftsrat bewertet. Dabei wurde Szenario 2 als optimale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung Bayerns identifiziert, da hier ein Maximum im Zukunftsindikator gesehen wird. Durch Umsetzung dieses Szenarios können neben der Wettbewerbsfähigkeit auch die Lebensqualität und die ökologische Nachhaltigkeit in Bayern langfristig am stärksten entwickelt werden. Dis-Synergien auf Grund einer zu starken Konzentration können vermieden werden. Durch eine Anbindung an München können starke Leistungszentren entstehen, die ihrerseits durch Vernetzung mit dem Umland die ländlichen Räume einbinden. Es muss dabei erreicht werden, dass die Leistungszentren dem Beispiel Münchens folgend eine kritische Wirtschaftsgröße erreichen und sich damit mit dem Umland weiter intensiv verflechten.



Das Beispiel München als Referenz für die Einbindung des Umlands zeigt dabei, dass zuerst eine Suburbanisierung entlang der Nahverkehrstrassen erfolgt und diese erst später ins weitere Umland ausstreut. Dabei folgte im Beispiel Münchens die Gewerbesuburbanisierung im Abstand von zehn Jahren der Bevölkerung. Bemerkenswerterweise sank die absolute Bevölkerungszahl in der Kernstadt sogar, während die Arbeitsplatzkonzentration zunahm. Von 1990 bis 2000 verlor die Stadt per saldo 12.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, während das Umland 83.000 dazugewann. Die in den 90er-Jahren eingetretene Entwicklung hin zu Cluster- und Patchwork-Mustern im Umland und in der Stadt sorgte im späteren Verlauf zu einer Auflösung der bisherigen Struktur und führte wieder zu dezentralen suburbanen Zentren. Der Dienstleistungssektor verlagerte sich im Zuge dessen ins Umland. Es bildeten sich Branchencluster ("rote" Biotechnologie in Martinsried; "grüne" Biotechnologie in Weihenstephan/Freising, Medien entlang der Flughafenachse; Luft- und Raumfahrt in Oberpfaffenhofen), und die Gemeinden im Umland polarisierten sich im Verlauf als Wohn- oder Gewerbestandort.



Die erfolgreiche „Einbindung“ des Umlands kann ein Indikator zeigen, z. B. der Zuwachs an Siedlungs- und Verkehrsflächen zwischen 1980-2000, der im Umland um fünf- bis zehnmal höher war als in der Stadt. (Umland 20-100 %; Stadt 0-20 %). Das Umland wuchs somit stärker als die Stadt.

Neben der Nutzung von Vernetzungseffekten der Leistungszentren untereinander und mit München müssen auch bestimmte Funktionen in den zentralen Orten

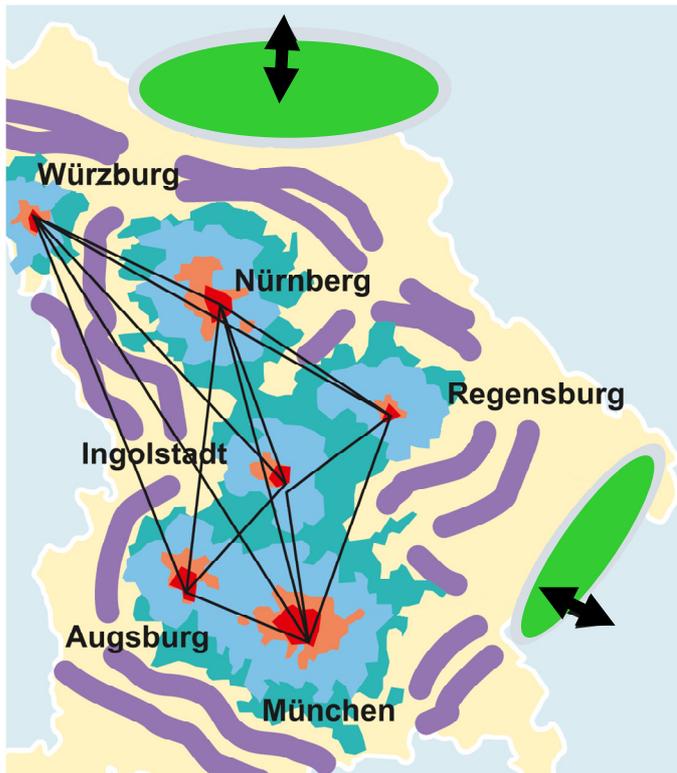
gebündelt werden, um entsprechende Skaleneffekte nutzen zu können. Aus heutiger Sicht bedeutet dies auch einen Abbau von gleichartigen Strukturen in anderen Räumen, um Skaleneffekte zu nutzen und um sowohl wirtschaftlichere als auch

qualitativ hochwertigere Lösungen anzubieten. Gerade daher ist eine Stärkung der lokalen Vernetzung zwingend notwendig, um die Menschen der betroffenen Räume nicht von diesen Ressourcen abzuschneiden, bzw. ihnen dadurch erst Zugriff auf bereits vorhandene, zentral konzentrierte Ressourcen wie internationale Anbindung, Forschung, Kultur oder universitäre Bildung zu verschaffen. Insbesondere die zu erwartende Verbesserung des Bildungsstands hätte wiederum positive Effekte auf die Wirtschaft durch mehr und höher qualifizierte Arbeitskräfte und würde gleichzeitig durch höhere Steuer- und Sozialabgaben und ein geringeres Arbeitslosigkeitsrisiko zur Entlastung des Staatshaushalts beitragen.³³

Konzentration und zumutbare Erreichbarkeit gewährleisten eine optimale Entwicklung Bayerns, eine bessere Verteilung von Wohlstand und eine Steigerung der Lebensqualität.

Die Frage einer zumutbaren Erreichbarkeit ist für jeden Bürger sehr subjektiv. Eine objektive Definition orientiert sich dabei an verschiedenen Analysen von Pendlerverhalten. Das Pendlerverhalten zeigt, dass im Bundesdurchschnitt rund 27 Prozent der Arbeitnehmer unter 10 Minuten pendeln, 48 Prozent zwischen 10 und 30 Minuten, weitere 20 Prozent 30 bis unter 60 Minuten und nur knapp 5 Prozent 60 Minuten und mehr. Tangentiale Pendelströme im Umfeld städtischer Zentren haben dabei große Bedeutung. Bedingt durch die Arbeitsplatzattraktivität großer Städte, sind hier sogar Pendelbewegungen von über 50 km zu finden. Überschreitet die Pendelzeit jedoch eine gewisse Toleranzgrenze (ca. 60 Minuten), kann dies bei den Arbeitnehmern zu einer neuen Wahl des Wohnorts, des Arbeitsplatzes oder, falls vorhanden, eines schnelleren Verkehrsmittels führen.

³³ Laut OECD-Bildungsstudie investiert der Staat hierzulande 40 T € in das Studium eines Uni-Absolventen und erzielt dadurch langfristige Einnahmen in Form von Steuer, Sozialversicherung und niedrigerem Arbeitslosenrisiko i. H. v. 190 T €. Der Return on Invest liegt bei 375 Prozent.



- Kernstadt:
kreisfreie Städte > 100.000 Einwohner,
kreisangehörige Oberzentren > 100.000 Einwohner
- Ergänzungsgebiet zur Kernstadt
- Engerer Pendlerverflechtungsraum
- Weiterer Pendlerverflechtungsraum
- Gemeinden außerhalb von Großstadtreionen
- Einzugsgebiet von Leistungszentren
- Region ohne Anbindung an Leistungszentren

Der Aufbau einer Verflechtungsmatrix auf Basis der 60 Minuten Pendeldistanz von Tür zu Tür erscheint daher als geeignet, um ländliche Räume an Leistungszentren anzuschließen, ohne Wanderungsbewegungen befürchten zu müssen.

Unter Berücksichtigung einer optimalen Wettbewerbsfähigkeit Bayerns ist das Grundprinzip der Gewährleistung von gleichwertigen Lebens- und Arbeitsbedingungen und damit allgemeiner Wohlstand möglich, wenn jeder Bürger maximal 60 Minuten Fahrt-dauer von einem Leistungs-zentrum entfernt lebt und damit am Wohlstand dieses

Zentrums partizipieren kann. Städte in der Fläche Bayerns müssen zu über-regionalen Leistungszentren ausgebaut werden, die in ihrer Gesamtheit die bayerische Bevölkerung in einem 60-Minuten-Radius abdecken. Die Stärkung der einzelnen Leistungszentren muss durch ihre zunehmende Vernetzung und durch Förderung und Vernetzung von Schlüsselindustrien und -technologien erfolgen. Regionen ohne starke Anbindung an Leistungszentren kompensieren die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit durch ein Mehr an Lebensqualität und ökologischer Nachhaltigkeit und helfen so, Bayern ausgeglichen zu entwickeln.

4. Handlungsempfehlungen

4.1. Vernetzung fördern

Übergreifende Infrastruktur

Es sind Städte zu identifizieren, die zu Leistungszentren im Sinne der erarbeiteten Vision entwickelt werden können. Die Zentren sind anhand geeigneter Kriterien wie Größe, Struktur und aktueller Vernetzung zu identifizieren. Dabei sind insbesondere die vorhandenen Cluster-Strukturen (Unternehmen und Institutionen) zu berücksichtigen und der Aufbau neuer Cluster zu fördern. Sie können durch die vorhandene Vernetzung, insbesondere zwischen Bildungsstätten und Industrie, und starke Wirtschaftskraft die Entwicklung der Leistungszentren fördern³⁴. Ziel muss es sein, diese Leistungszentren in Leistung und Volumen nach dem Vorbild Münchens zu entwickeln.

Als Leistungszentren neben München kommen die Städte Augsburg, Ingolstadt, Nürnberg/Erlangen/Fürth, Regensburg, Würzburg in Frage.

Die Vernetzung zwischen den vorstehenden Leistungszentren ist zu stärken. Der Ausbau von Infrastruktur muss zum Ziel haben, den Zugriff auf wichtige Ressourcen wie Arbeitskräfte, Forschung und Entwicklung, Zulieferstrukturen, internationale Verkehrsnetzknotten, Bildung oder Kultur für die einzelnen Leistungszentren stark zu verbessern. Hier gilt als Ziel eine Anbindung der Zentren untereinander von unter 60 Minuten. Bei einer reinen Pendelzeit von ca. zwei Stunden per Bahn zwischen München und Regensburg können zurzeit statistisch weniger als fünf Prozent der Arbeitsressourcen ausgetauscht werden. Neben dem Ausbau von Straßen ist aus Gesichtspunkten von Umwelt, Energieeffizienz und Ökologie besonders der Ausbau der Schiene zu fördern.

Entscheidend für die Anbindungszeiten ist neben der Infrastruktur insbesondere die Vernetzung verschiedener Systeme. Es müssen daher die Barrieren zwischen den unterschiedlichen Verkehrssystemen verringert bzw. eliminiert werden. Eine gesamtplanerische Betrachtung der Verkehrsströme unter Einbeziehung von Bahn, Nahver-

³⁴ SZ Nr. 196/2010, S. 28: „Schwärme über Deutschland“

kehr (auch verschiedener Städte), Auto (P&R), Carsharing und Rad kann helfen, Defizite im gegenwärtigen System zu erkennen und zu beseitigen. Beispiele wären eine übergreifende und einheitliche Tarifierung, einheitliche Automaten, Buchungs- und Reiseplanungssysteme. Eine aktive Steuerung könnte darüber hinaus den Personen- und Güterverkehr kostengünstiger, schneller und umweltschonender gestalten.

Diese Ansätze gelten neben der überregionalen Anbindung ebenfalls für die Anbindung des städtischen Umlands. Die Suburbanisierung sollte durch den Ausbau von Nahverkehrssystemen verstärkt werden. Auch hier muss Ziel sein, die Vergrößerung der räumlichen Verflechtung durch Erweiterung der 60-Minuten-Pendlerdistanz zu erreichen. Dabei sollten bevorzugt neue, schnellere und umweltfreundliche Systeme gefördert werden, schon um den Technologiestandort Bayern zu stärken (z. B. leitungsgebundene Elektrobusse).

Da trotz verstärkten Einsatzes von öffentlichen Verkehrssystemen mit einem weiterhin hohen Aufkommen an Individualverkehr durch Pendlerbewegungen zu rechnen ist, ist im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung insbesondere die Elektromobilität zu fördern. Dies kann durch Einbindung in öffentliche Systeme in Form von gesonderter Unterstützung von Carsharing-Systemen erfolgen oder durch direkte Technologieförderung.

Neben der verkehrstechnischen Anbindung an die regionalen und internationalen Märkte ist die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) in ausreichender Geschwindigkeit für die Entwicklung von Standorten, gewerblich und privat, essenziell. Viele Tätigkeiten sind dank niedriger IKT-Kosten und besserer Vernetzung nicht mehr an einen festen Bürostandort gebunden, damit erschließen sich neue regionale Räume für die Arbeit. Damit kann auch auf einen erweiterten Arbeitskräftemarkt zurückgegriffen werden. Der Ausbau von Breitbandanbindungen, sowohl räumlich wie auch in der Bandbreite, sollte daher dringend beschleunigt werden, um die ländlichen Gebiete in die Entwicklung einzubinden. Langfristig sollte die Bevölkerung mit einem flächendeckenden Glasfasernetz nach dem Beispiel von Singapur versorgt werden. Es ist zu prüfen, ob eine Beschleunigung nicht auch im Wege einer auf Zeit begrenzten Deregulierung für unterversorgte Gebiete erzielt werden kann.

Ein Pilotprojekt der Firma Siemens in München-Neuperlach zeigt, dass neben einer Verbesserung der Work-Life-Balance auch die Umwelt durch Reduzierung der Pendelbewegung entlastet wird und Flächen an Arbeitsplätzen eingespart werden können³⁵. Ein Tag pro Woche Tätigkeit der 4140 Siemens-Mitarbeiter im Homeoffice würde einer CO₂-Ersparnis von 1 Mio. kg und einer Zeitersparnis von 0,3 Mio. Stunden jährlich entsprechen. Allerdings ist aktuell nur bei 85 Prozent der Standortmitarbeiter die DSL-Infrastruktur verfügbar, dies dokumentiert den deutlichen Handlungsbedarf bei der Breitbandversorgung.

Schwerpunkte setzen

Unternehmen in Clustern sind innovativer und produktiver, weil sie auf ein dichtes Netz von spezialisierten Zulieferern, Forschungseinrichtungen und spezialisierten Fachkräften in räumlicher Nähe zugreifen können. Kriterien für die Identifizierung zu fördernder Cluster sind Wettbewerbsfähigkeit, Differenzierung, Zukunftsfähigkeit und Beschäftigungspotenzial.³⁶ Vorhandene Strukturen müssen anhand dieser Kriterien bewertet und durch gezielte Förderung und Vernetzung entwickelt werden.

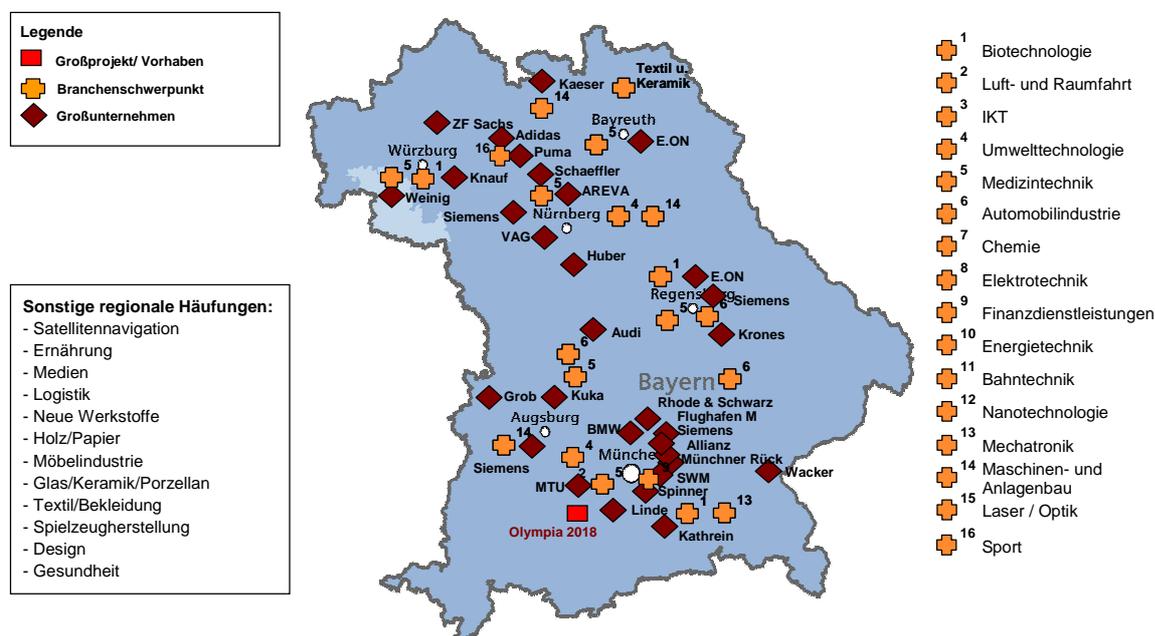
Bedingt durch die föderalen Strukturen sind die vorhandenen Cluster stark zersplittert. Es existieren daher in vielen Ballungsgebieten gleiche Industrien. Diese fragmentierten Cluster müssten stärker verbunden und zu größeren Cluster-Einheiten entwickelt werden, auch durch Vernetzung auf internationaler Ebene. Das sollte durch eindeutige Zuordnung von Clustern zu den einzelnen Leistungszentren erfolgen.

Neben der Förderung der etablierten Cluster sollten Schlüsseltechnologien gefördert werden, die Antworten auf die Problemstellungen durch die Megatrends liefern. Die Kerntechnologien Mobilität, Umwelttechnologie und IKT können die Antworten auf diese Problemstellungen liefern. Durch Aufbau von Kompetenzen in diesen Technologien schafft Bayern die Basis für internationale Wettbewerbsfähigkeit auf den zu-

³⁵ Siemens rechnet mit ca. 20 Prozent Flächeneinsparung bei Büroarbeitsplätzen.

³⁶ Dies stellt eine Erweiterung der Industrieanalyse des Bayerisches Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (www.stmwivt.bayern.de/) um die Betrachtung des Zukunftspotenzials dar.

künftigen Wachstumsmärkten und erarbeitet gleichzeitig Lösungen für eine bessere Anbindung der ländlichen Räume. Vorhandene Strukturen (z. B. Cluster) werden durch bessere Vernetzungstechnologien ebenfalls gestärkt.



Durch Förderung von themenspezifischen Pilotprojekten und Einrichtung von Forschungsschwerpunkten muss die Bildung von Clustern in den Leistungszentren verankert werden. Für einen wirksamen Mitteleinsatz müssen die Förderungen konzentriert eingesetzt werden. Der Aufbau sollte dabei bestehende Strukturen berücksichtigen. Die Politik kann durch Vermittlung zwischen Wissenschaft und Unternehmen helfen, die notwendigen Netzwerke zu etablieren.

Neue Governance-Struktur

Um zukünftige Leistungszentren und das anzuschließende Umland optimal entwickeln zu können, ist eine übergreifende regionale Planung notwendig. Dabei ist zu untersuchen, bei welcher Gebietsaufteilung ein optimaler raumplanerischer Ansatz gewählt werden kann. Es erscheint nicht sinnvoll, dies weiter auf Basis der Land- oder Stadtkreise zu gestalten. Die Beobachtung des BBSR zum Thema Pendlerverflechtungsmatrix legt eher den Schluss nahe, eine neue Einteilung auf Basis einer Verflechtungsmatrix zu erarbeiten, um eine ganzheitlichere Planung zu ermöglichen. Sinnvoll ist eine gemeinsame Betrachtung von starken Leistungszentren mit deren ländlichen Umlandregionen. In Regionen außerhalb der Reichweite der bayerischen Leistungszentren ist eine landesübergreifende Betrachtung zu prüfen (z. B. Oberfranken und Sachsen, Passau und Österreich, Würzburg und Frankfurt).

Auf Basis der neuen Raumordnung muss neben der Planung auch der Aufbau entsprechender Governance-Strukturen erfolgen, um die optimale Administration zu gewährleisten. Ob dies im Rahmen einer Gebietsreform und damit Zusammenfassung bisheriger Gebietskörperschaften oder durch Aufsetzen einer gebietsübergreifenden Struktur³⁷ erfolgt, muss politisch entschieden werden.

Die positiven Effekte der Gründung der „Metropolregion Nürnberg“ zeigen einen ersten Schritt in die richtige Richtung, die Initiativen sind aber auf die Planung und Umsetzung des kleinsten gemeinsamen Nenners limitiert. Das ganze Potenzial kann jedoch erst durch eine administrative Verschmelzung aktiviert werden.

In diesem Zusammenhang sollte generell überlegt werden, welche Funktionen auf welchen regionalen Verwaltungsebenen angesiedelt werden müssen. Eine Zusammenlegung angrenzender Versorgungs- und Nahverkehrsbetriebe kann z. B. nur der erste Schritt sein.

Auf der Ebene der Landesverwaltung sollte ebenfalls ein neuer Ansatz entwickelt werden, um regionale Entwicklungsansätze besser ressortübergreifend zu unterstützen. Es macht unter raumentwicklungspolitischen Aspekten wenig Sinn, wenn jedes Fachressort eigene Entwicklungskonzepte für einen bestimmten Raum oder einzelne Teilräume auflegt, die sich nur an den fachspezifischen Förderansätzen orientieren. Die Frage stellt sich, ob eine rein regionale Ausrichtung der Förderansätze die Entwicklung beschleunigt. Geprüft werden sollte deshalb, ggfs. unter Beteiligung externer Fachleute, wie eine Abstimmung zwischen der fachlichen und der regionalen Planung optimiert werden kann.

Um neue Verwaltungsansätze und straff organisierte Regierungsstrukturen kennenzulernen, empfiehlt der Zukunftsrat einen Wissensaustausch auf Führungs- und Sachbearbeiterebenen zwischen Bayern und Singapur. Singapur ist bekannt für seine Verwaltungsführung nach unternehmerischen Gesichtspunkten.

Beispiel Singapur: Anhand einer Strategie werden entsprechende Indikatoren definiert und zur Performance-Messung eingesetzt, darauf basierend erfolgt die

³⁷ Vergleich: Baden-Württemberg

Budgetierung. Daneben existiert ein transparentes, einheitliches Reporting-System. Förderungen werden gezielt für die Strategieumsetzung eingesetzt.³⁸

Die Einführung eines bayernweit einheitlichen E-Government-Systems (IT-System), um den Austausch zwischen den Verwaltungseinheiten zu erleichtern und mehr Transparenz in der planerischen Entwicklung zu ermöglichen, könnte bereits ein erster Schritt sein, um effizientere Strukturen zu schaffen.

Darauf aufbauend muss ein Managementsystem (Zielsetzung, Steuer- und Kontrollsystem) etabliert werden, um einen **einheitlichen** Überblick über die landesweiten Projekte zu erhalten und diese gezielt steuern und kontrollieren zu können.

Das vorgestellte Konzept des Zukunftsindikators sollte als Rahmen für die Entwicklung eines integrierten Steuerungssystems dienen.

4.2. Initiativen zur Stärkung des ländlichen Raums

Neben der generellen Frage nach der optimalen Verwaltungsstruktur sollten auch konkrete Projekte identifiziert werden, um in die Beziehungen zwischen Stadt und Land im Sinne einer Partnerschaft zu stärken. Dabei sollten auch grenzübergreifende regionale Verflechtungen bei der Förderpolitik beachtet werden, um speziell Gebiete außerhalb der Reichweite der Leistungszentren zu stärken; z. B. Oberfranken und Sachsen, Passau und Österreich, Würzburg und Frankfurt.

Stärkung ländlicher Wirtschaft

Auf Grund des demografischen Wandels wird ein wachsender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften gesehen. Dies trifft in besonderem Maße die ländlichen Räume und die dort bereits angesiedelten Betriebe. Daher sollte neben einer allgemeinen Zuwanderungsförderung ein besonderer Fokus auf Anwerbung und Eingliederung von hochqualifizierten Arbeitskräften in den ländlichen Raum gelegt werden. Vermutlich wird die Integration von Ausländern in den ländlichen Raum deutlich schwerer fallen als in Städten, die sich in der Vergangenheit bereits erheblich

³⁸ UNDPE 2010; Capacity is Development – The Singapore Success Story

intensiver mit dem Thema auseinandersetzen mussten. Eine Unterstützung in Form eines staatlichen Tutorsystems für Ausländer könnte aus Sicht der AG die Anwerbung und Integration gerade im ländlichen Umfeld verbessern.

Unabhängig davon sollten dringend weitere Fördermaßnahmen zur Steigerung der Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften erarbeitet werden, z. B. Sprachförderung oder Antrittsprämie.

Fördern „Leben und Arbeit“

Neben der Förderung von Stadt-Land-Partnerschaftsprojekten zur Stärkung der wirtschaftlichen Verflechtung sollte die Attraktivität der ländlichen Räume gestärkt werden, damit würden Suburbanisierungstendenzen gefördert. Umfragen zeigen, dass der Wunsch vom Haus im Grünen weiterhin in der Bevölkerung stark ausgeprägt ist. Insbesondere die steigende Wertigkeit von Freizeit und damit eine neue Auffassung von „Leben und Arbeit“ unterstützen den Suburbanisierungsprozess und die Entstehung neuer Cluster im Umfeld der Leistungszentren.

Daraus ergeben sich insbesondere für Familien zusätzliche Anforderungen an Kindertagesstätten, Krippen und sonstige schulische Einrichtungen in den suburbanen Gebieten. Gerade im Hinblick auf die Verbesserung der schulischen Abschlussquoten und damit die Versorgung des Freistaats mit qualifizierten Arbeitskräften sollten eine Anpassung dieser Einrichtungen an die neuen Anforderungen gezielt gefördert werden. Laut OECD-Bildungsstudie³⁹ investiert der Deutschland 40 T € in das Studium eines Uni-Absolventen und erzielt dadurch langfristige Einnahmen in Form von Steuer, Sozialversicherung und niedrigerem Arbeitslosenrisiko in Höhe von 190 T €, der Return on Invest liegt also bei 375 Prozent.

Daneben können viele, teils bereits hochqualifizierte Arbeitskräfte nicht für die Wirtschaft aktiviert werden, da sie durch die Betreuung der eigenen Kinder gebunden sind. Gemessen an der Anzahl der verfügbaren Ganztagesbetreuungsplätze in Kita und Kindergarten, schneidet Bayern im Ländervergleich unterdurchschnittlich ab. Liegt der Anteil aller Kinder zwischen drei und sechs Jahren mit Ganztagesbetreuung in den ostdeutschen Bundesländern selbst auf dem Land meist über 45 Prozent, so

³⁹ OECD-Studie: „Bildung auf einen Blick 2010“, 7.9.2010

bewegt er sich in Bayern selbst in Städten selten über 30 Prozent. Bei der Bereitstellung von Kita-Plätzen, ganz- oder halbtags, belegt Bayern den letzten Platz im Bundesvergleich.⁴⁰

Die Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung und der damit notwendigen Anpassung der Flächennutzung, sollten durch Maßnahmen wie den Ausbau von Heim-arbeitsplätzen und die dafür notwendige Bereitstellung von Breitbandanbindungen unterstützt werden.

Die gezielte Ansiedelung qualifizierter Mitarbeiter und neuer Unternehmen kann durch eine regionalisierte Eigenheimförderung und durch Ausweisung von Fördergebieten, Wohn- und Gewerbebau unterstützt werden. Dabei ist insbesondere eine Konzentration von zusammenhängenden Unternehmen und Instituten zu fördern. Durch die aktive Gestaltung dieser Cluster wird durch die Reduzierung von Pendelbewegungen ein wesentlicher Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit geleistet. Die aufgeführten Fördermaßnahmen sind entsprechend der Entfernung zu einem Leistungszentrum zu staffeln. Insbesondere für Gebiete außerhalb des Einzugsgebiets eines Leistungszentrums muss zumindest die Anbindung durch leistungsstarke Informations- und Kommunikationstechnologie garantiert sein, um die Möglichkeit von Heimarbeitsplätzen zu schaffen und die Anbindung von Betrieben an überregionale/globale Wertschöpfungsketten zu ermöglichen.

Förderung der Nutzung lokaler Ressourcen für die Energieversorgung

Für die landwirtschaftlich dominierten dörflichen Gemeinden ergeben sich durch neue Technologien in der erneuerbaren Energieerzeugung interessante Ansätze. Das Beispiel Jühnde in Südniedersachsen zeigt durch den Einsatz von Biogas- und Holz-Hackschnitzel-Heizkraftwerk beispielhaft die Verwertung land- und forstwirtschaftlicher Abfälle für Strom und Fernwärme zur Herstellung eines lokalen Energiekreislaufs. Der Staat kann hier durch Anschubfinanzierung und Erleichterungen im Genehmigungsverfahren bei der Herstellung der notwendigen Infrastruktur unterstützen. Dadurch wird ein Teil Wertschöpfung in die regionalen Räume rückverlagert und die wirtschaftliche Basis gestärkt.

⁴⁰ Quelle: Bertelsmann Stiftung, Ländermonitor 2010

Förderung der Biodiversity-Landwirtschaft

Der ländliche Raum wird auch als Wirtschaftsraum eine ähnliche Entwicklung nehmen müssen wie die produzierende und dienstleistende Wirtschaft: hin zu einer qualitativ hochwertigen Produktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse bei möglichst geringem Ressourcenverbrauch.

Dabei ist zu beachten, dass der ländliche Raum eine eher noch zunehmende Bedeutung als natürlicher Erholungsraum für die urbanen und suburbanen Wirtschaftszentren erhalten wird. Die Lebensqualität des Lebensumfelds „Bayern“ als Differenzierungsmerkmal zu anderen Wettbewerbsregionen wird gerade durch die Erreichbarkeit miteinander vernetzter Wirtschaftszentren und die in selbem Maße bequeme Erreichbarkeit reizvoller ländlicher Räume als Naherholungsgebiete bestehen.

Um dies zu erreichen, sollte verstärkt eine biologische Landwirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der natürlichen biologischen Vielfalt der Regionen gefördert werden (Biodiversity), die zum einen den natürlichen Lebensraum erhält oder wieder herstellt, zum anderen aber in ihrer Besonderheit auch die Originalität Bayerns als Differenzierungsmerkmal wie als Identifikationscharakteristikum (Heimatgefühl – „original regional“) bewirkt. Dadurch wird eine auf Biodiversität ausgerichtete Landwirtschaft auch zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil bei der Standortwahl von Industrieunternehmen, da erst sie die Voraussetzungen schafft, dass nicht nur der einzelne Standort, sondern die gesamte Region attraktiv wird.

Zudem leidet unter den gegenwärtigen wirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen die traditionelle Landwirtschaft unter zunehmendem Kostendruck, eine rentable Produktion bei gleichzeitiger Sicherung des Lebensstandards der Landwirte kann immer mehr nur durch Transferzahlungen des Staates aufrechterhalten werden. Biologisch ausgerichtete landwirtschaftliche Produktion hat hingegen drei Effekte: bessere Chancen im Marktsegment der qualitativ hochwertigen Produkte; Sicherung des Einkommens der Produzenten; Pflege und Ausbau einer durch Artenvielfalt charakterisierten Natur- und Kulturlandschaft.

Projektmanagement

Eine Initiative „Besseres Zusammenleben“ könnte Ideen aus der Bevölkerung sammeln und öffentlich machen. Daraus könnten Anregungen entstehen und konkrete Projekte abgeleitet werden mit dem Ziel, die Partnerschaft zwischen Stadt und Land zu stärken (Beispiel: Versorgung städtischer Kantinen durch regionale Landwirtschaftsprodukte).

Generell sollte die Förderung solcher Stadt-Land-Partnerschaftsprojekte anstelle von Finanzmitteln durch Bereitstellung von Projektmanagementkapazitäten unterstützt werden. Ein Aufbau eines kompetenten und engagierten staatlichen Projektentwickler-Pools (ständige Projekt-Task-Force), ähnlich einer internen Consulting-Einheit, könnte neben der verbesserten staatlichen Kontrolle der Projekte auch zu Multiplikatoreffekten führen.

4.3 Show Case Olympia 2018

Der Politik hat die Gelegenheit, mit der Olympiade 2018 in München, Garmisch-Partenkirchen und Königsee Antworten Bayerns auf globale Fragen, die durch die Megatrends entstanden sind, zu präsentieren und damit seine internationale Wettbewerbsfähigkeit sichtbar zu belegen.

Mit dem Aufbau eines Smart Grid für Garmisch-Partenkirchen auf Basis von erneuerbaren Energien und Integration von Elektromobilität kann ein vorzeigbares Pilotprojekt entwickelt werden für den „Wandel zur voll elektrifizierten Gesellschaft“. Durch Einbeziehung von Speichertechnologie und intelligenter Gebäude- und Infrastruktursteuerung kann die Olympiade das erste Großprojekt unter realen Bedingungen für die Zukunftstechnologien sein.

Durch die Fokussierung des Innovationsbudgets auf ein global sichtbares Event können die Entwicklung deutlich beschleunigt und die Attraktivität Bayerns auch für internationale Forschung verbessert werden.

*Erstellt von Arbeitsgruppe
Wolfgang Dehen (Vorsitz), Prof. Dr. Bernd Huber, Dr. Hans Huber,
Ludwig Sothmann, Stephanie Spinner-König*

Internationalisierung von Wissenschaft und Hochschulen

Zusammenfassung

Der Hochschulraum Bayern nutzt sein Internationalisierungspotenzial derzeit nur sehr unzureichend. Dies zeigt sich u. a. an folgenden Befunden:

- Berufungen aus dem Ausland sind eine Seltenheit: Im Zeitraum 2005 bis 2009 stammen nur 7 Prozent (Universitäten) bzw. 3 Prozent (Fachhochschulen) der neu berufenen Professoren aus dem Ausland.
- Die Finanzmittel des Freistaats Bayern für die Internationalisierung der Wissenschaft sind rückläufig. Derzeit stehen lediglich rund 3,9 Mio. Euro p. a. für sämtliche Hochschulen zur Verfügung, das entspricht ca. 14 Euro/Student.
- Ebenfalls eine Seltenheit sind englischsprachige Studiengänge in Bayern (3,4 Prozent, Bundesdurchschnitt 5 Prozent).
- Die Anzahl ausländischer Studierender ist rückläufig (-4,2 Prozent seit 2004), obwohl die Zahl der Studierenden insgesamt erheblich zugenommen hat.
- In den internationalen Programmlinien der Fördereinrichtungen (DAAD, Humboldt-Stiftung) können nur einzelne bayerische Hochschulen auf vorderen Plätzen im bundesweiten Vergleich mithalten.
- Promovierte aus dem Ausland machen an den bayerischen Universitäten seit dem Wintersemester 2004 lediglich etwa 12 - 13 Prozent der Gesamtkohorte aus.

In der Gesamtbetrachtung ist das Internationalisierungsverhalten der bayerischen Hochschulen überwiegend **reaktiv**.

Es gibt nur wenige ausbaufähige und nachahmenswerte Beispiele für aktives Vorgehen. Nennenswert sind:

- **Bayerische Forschungsallianz GmbH**
zur besseren, aktiven Teilnahme der Hochschulen an den europäischen Programmen, teils in Verbindung mit der bayerischen Wirtschaft
- **Auslandsstandorte**
GIST-TUM Asia, Pte. Ltd. (2002); TUM China Co. (2010); TUM India Ltd. (2010);

TUM CREATE-Forschungscampus „Electromobility for Mega-Cities“ in Singapur (2010);

FAU-Campus Busan/Südkorea (2009)

- **Auslandszentren und Auslandsbüros**

(in Frankreich, Lateinamerika, Indien, China, Osteuropa und Kalifornien).

Überfällig ist eine **aktive Rekrutierungspolitik**, um eine nachhaltige Internationalisierung auf hohem Niveau zu erreichen. Bemühungen um die Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender müssen zwingend auf **Qualitätsaspekte** umgestellt werden – Klasse statt Masse. Hierzu sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Absenkung der Bewerbungsbarrieren für qualifizierte Kandidaten aus dem Ausland (Aufenthaltsgenehmigungen, Betreuungszentren – Welcome Offices und Career Services)
- Trennung von regulären und internationalen Studiengängen
- qualitätsbasierte Studentenauswahl.

Mit einem ausreichenden Dienstleistungsangebot verbundene internationale Studiengänge setzen eine angemessene finanzielle Ausstattung voraus. Dabei kann es nicht ausbleiben, den Nicht-EU-Studierenden deutlich höhere Studienbeiträge abzuverlangen. Die Hochschulen sollten angehalten werden, Vollkostenrechnungen für internationale Studiengänge zu erstellen, damit auf dieser Basis realitätsnahe Studienbeiträge festgesetzt werden können.

Von zentraler Bedeutung für die Internationalisierung sind Doktoranden, Postdoktoranden und Professoren aus dem Ausland, denn sie sind in Bayern bisher stark unterrepräsentiert. Nur durch eine verstärkte Wissenschaftsbeteiligung aus dem Ausland kann eine internationale Atmosphäre erzeugt werden. In einem weltoffenen Ambiente können die deutschen Studierenden nahe am Fach international „konditioniert“ werden. Genauso wichtig ist es jedoch, deutsche Doktoranden und Postdoktoranden, die eine exzellente Ausbildung im Ausland erhalten haben, wieder zurück nach Bayern zu holen. Die internationale Formung und Perspektive, die diese Personengruppen als „Rückkehrer“ mitbringen, ergänzen die Internationalisierung komplementär. Deshalb werden die vorgeschlagenen Förderprogramme für alle an-

gesprochenen Personengruppen als entscheidender Schritt zur Qualität und Sichtbarkeit der Internationalisierung von Hochschulen und Wissenschaft eingeschätzt.

Eine wirksame Strategie der Internationalisierung bayerischer Hochschulen macht die folgenden Sofortmaßnahmen erforderlich:

Studierende (Abschnitt 1.)	10 Mio. Euro p. a.
Doktoranden/Postdoktoranden (2.1)	20 Mio. Euro p. a.
Professoren (3.)	25 Mio. Euro p. a.
Emeriti (4.)	5 Mio. Euro p. a.
Verwaltung (6.)	5 Mio. Euro p. a.

Im Vollausbau der vorgeschlagenen Programme belaufen sich die Kosten auf jährlich 65 Mio. Euro. Dabei handelt es sich nicht um konsumtive Ausgaben, sondern vielmehr um **Zukunftsinvestitionen** mit der höchsten denkbaren Rendite.

Einführung

Das Bekenntnis zur **Internationalität** ist die Grundvoraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionalräumen im globalen Wettbewerb. Internationalität zwingt nicht zur Aufgabe der kulturellen Identität, sondern wird vielmehr dann lebendig, wenn die Verbindung von Heimat mit der Welt gelingt. Dieser Gedanke liegt nicht nur einem „**Europa der Regionen**“ zu Grunde. Er trägt auch die Internationalisierungskonzepte vieler Weltregionen, die aus ihrer historischen Entwicklung ein kulturelles Selbstverständnis ableiten.

Im Zuge der Globalisierung von Wissens- und Wirtschaftsmärkten ist es Bayern gelungen, seine starken identitätsstiftenden Momente attraktivitätsfördernd zu nutzen. Innerhalb Deutschlands und Europas ist Bayern auch deshalb ein starker Wirtschaftsfaktor, weil das Schul- und Hochschulsystem kontinuierlich entwickelt, gefördert und ausgebaut wurden. Allerdings hat sich in der jüngeren Vergangenheit der internationale Wettbewerb um die besten Produkte, Verfahren und Dienstleistungen dramatisch verschärft. Dieser Wettbewerb wird im Lichte der unmittelbar bevorstehenden „demografischen Verknappung“, von der Deutschland besonders stark betroffen ist, eine historisch beispiellose Dimension annehmen (Studie vbw 2009). Die deutsche Bevölkerung wird bis zum Jahr 2050 demografisch um rund 20 Prozent schrumpfen. Dieses Szenario fordert insbesondere die Bildungs- und Forschungspolitik heraus, weil sie der Schlüssel zur geistigen und wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des Landes ist.

Die größte Gefahr für einen Wirtschaftsstandort wie Bayern besteht in der Abwanderung seiner Talente. Kompetenz ist besonders mobil, und in Bayern gut ausgebildete Kräfte sind international gefragt; deshalb ist ihre Standortstabilität geringer geworden. Die Globalisierung der Wirtschaft hat es mit sich gebracht, dass akademisch ausgebildete Spitzenkräfte der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland folgen und dass sich im Umfeld dieser neuen Wirtschaftszentren – insbesondere im asiatischen Raum – nunmehr neue Wissenszentren formieren. Diese **Push-pull-Effekte** bedrohen nicht nur die Metropolregionen (München, Nürnberg), sie werden im Falle ausbleibender Gegenmaßnahmen auch zur Entleerung und Verödung der ländlichen Räume führen. Deshalb muss es im elementaren Interesse des

Freistaats Bayern liegen, seine jungen Talente zu entdecken, sie hervorragend auszubilden, ihnen internationale Erfahrungsräume zu öffnen und sie dann wieder mit attraktiven Angeboten in die Heimat zurückzuholen. Angesichts des akuten Bedrohungsszenarios der unvermeidlichen „**demografischen Verknappung**“ ist es aber ebenso erforderlich, die besten Köpfe aus aller Welt durch eine überzeugende Standort- und Ansiedlungspolitik nach Bayern zu bringen. Diese Politik muss als wichtigstes Attribut die Weltoffenheit tragfähig ausgestalten und den Mut haben, große vernetzte Wissenschaftszentren aufzubauen.

Den Hochschulen kommt in einer vorwärtsgerichteten Politik der **Internationalisierung** die zentrale, wenngleich nicht die alleinige Bedeutung zu. Es sind auf schnellstem Wege Maßnahmen zu entwickeln, die unsere Hochschulen in das bayerische bzw. nationale Schulsystem rückwärtsintegrieren und in das Wirtschaftssystem vorwärtsintegrieren. Nur so lassen sich die bestehenden, teils gravierenden *Lücken im Innovationsprozess* schließen. Internationalisierung kann sich nicht auf eine theoretische Idee beschränken. Sie muss ihre Ausprägung vielmehr in einer Haltung finden, die bereits in den Schulen grundgelegt wird. Damit muss die Internationalisierung in verstärktem Maße auf die Agenda der Schulpolitik mit den ihr angemessenen Möglichkeiten gesetzt werden. Von der Vorwärtsintegration in die Wirtschaft sind beide Hochschularten – Universitäten und Fachhochschulen – gleichermaßen betroffen. Hier sind unbürokratische Schritte zu setzen, die den personellen Austausch zwischen Hochschule und Wirtschaft fördern. Erhebliche Defizite sind aber auch in der personellen Wechselwirkung zwischen Schule und Hochschule zu beseitigen. Zu überwinden ist insgesamt die immer noch vorherrschende Kompartimentierung im Gesamtsystem Schule – Hochschule – Wirtschaft, wenn Bayern zum Vorreiter einer modernen Innovationsgesellschaft werden will. Nur so lässt sich letztlich das Potenzial eines differenzierten Talentpools für eine kraftvolle Internationalisierung nutzen und sichtbar machen.

Im Bereich der Forschung ist die bayernweite Vernetzung unverzichtbar. Allein schon unter Effizienzgesichtspunkten ist es nicht zielführend, aus regionalpolitischen Erwägungen neue Einzelaktivitäten zu starten, ohne sie arbeitsteilig miteinander zu verbinden. Das „Flächenland Bayern“ ist aus internationaler Sicht klein genug, um alle Regionen themenspezifisch so zu vernetzen, dass daraus eine wettbewerbs-

fähige kritische Masse entsteht. Investitionen in Wissenschaft und Forschung können deshalb künftig nicht mehr auf standortspezifische Handlungen beschränkt werden.

Es ist bekannt, dass die Innovationskraft einer Region direkt proportional zu den finanziellen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung ist, vgl. „Bundesbericht Forschung und Innovation 2010“ (BMBF). Gemessen am Bruttoinlandsprodukt wendet Baden-Württemberg im nationalen Vergleich die meisten Finanzmittel für Forschung und Entwicklung auf; Bayern liegt nur auf Platz 3. Es wäre deshalb fatal, wenn Bayern mitten in einer dramatischen Wettbewerbsverschärfung um neues Wissen den erreichten Stand einfriere. Ein solches Verhalten hält Spitzenkräfte aus dem Ausland fern. Es vertreibt aber auch jene Leistungsträger, die hierzulande mit öffentlichen Mitteln teuer ausgebildet wurden.

Maßnahmen zur Internationalisierung im Hochschul- und Wissenschaftskontext

Das zentrale Element jeder Internationalisierungsstrategie ist die Gewinnung der besten Köpfe aus aller Welt, von exzellenten Studenten bis hin zu anerkannten Professoren. Die bayerischen Hochschulen müssen für wissenschaftliche Spitzenkräfte attraktiver werden, als sie es bisher sind. Im Gegenzug muss das Augenmerk darauf liegen, die eigenen Nachwuchskräfte international zu „konditionieren“. Dies gelingt am lebendigen Beispiel, d. h. am Umgang mit Menschen, die selbst weltoffen sind.

Folgende Maßnahmen sind unabdingbar, wenn Bayern als Wissenschaftsstandort international zu einer festen Größe werden will:

1. Studierende

Der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) ist zuzustimmen, dass wir uns auf ein „Welthochschulsystem“ zubewegen. Die Studierenden werden international immer mobiler und versierter. Nach einer OECD-Studie („Education at a Glance“, 2010) steigt die Zahl der internationalen Studierenden stark an: von 1,9 Millionen (im Jahr 2000) auf

3,3 Millionen (2008) und auf acht Millionen in der Prognose für das Jahr 2025. An dieser Mobilitätsentwicklung muss Bayern in beiden Richtungen beteiligt sein.

Die wichtigsten Hürden des Hochschulsystems bei der Gewinnung talentierter Studierender aus dem Ausland liegen

- in der deutschen Unterrichtssprache in der weit überwiegenderen Zahl der Studienangebote (insbesondere auch in den naturwissenschaftlich-technischen und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen)
- in den unzureichenden Betreuungsdichten
- im mangelhaften Dienstleistungsverständnis der Hochschulen
- in unzureichenden, intransparenten Karriereperspektiven für hervorragende Nachwuchstalente.

Die hochschulspezifischen Hemmnisse können nur durch Verbreiterung der Finanzierungsbasis behoben werden, was zusätzliche staatliche Aufwendungen und die Möglichkeit zur Erhebung **deutlich gesteigerter Studienbeiträge** für Studierende außerhalb des EU-Raums voraussetzt. In erster Priorität sollen Hochschulen in die Lage versetzt werden, im Bereich des fortgeschrittenen Studiums (Master) ihre Attraktivität für ausländische Studierende zu erhöhen. Wegen des derzeit unzureichenden Finanzrahmens ist es eine Illusion des Bayerischen Hochschulgesetzes, dass **Master-Studiengänge auf Englisch** umgestellt werden können. Dies wird nicht möglich sein, solange eine international wettbewerbsfähige Ressourcenausstattung (Personal) nicht vorhanden ist. Nachteilig ist auch der geringe Internationalisierungsgrad beim Lehrpersonal, einem weiteren Defizit im bestehenden System.

Es sollte zu den Standards der Ausbildung an bayerischen Universitäten gehören, dass mindestens ein **Studiensemester im Ausland** absolviert wird. Die Vorteile einer frühen Auslandserfahrung liegen auf der Hand. Es fehlt jedoch an einem **Stipendiensystem** für Studierende mit schwachem finanziellem Hintergrund. Ein Auslandsstudium ist mit teils erheblichen Mehrkosten verbunden, insbesondere bei Spitzenuniversitäten (u. a. hohe Studienbeiträge). Auch sind die bayerischen Hochschulen finanziell zur Ausgestaltung strategischer Abkommen mit Auslandshoch-

schulen zu ertüchtigen. Insgesamt hat der Freistaat Bayern im Bereich der Auslandsstudien seiner Studierenden wenig geleistet. Das Thema war in Bayern bisher von unerkannter bzw. unterbewerteter Bedeutung.

Bezüglich der **ausländischen Studierenden** verzeichnen die bayerischen Hochschulen in der Summe einen rückläufigen Trend (-4,2 Prozent im Zeitraum 2004 bis 2009). Diesem Trend ist aber nicht nur **quantitativ** entgegenzuwirken, sondern auch hinsichtlich der **Qualität** der Studienbewerber. Sehr gute Studierende aus dem Ausland gewinnt man allerdings nur dann, wenn die Rahmenbedingungen des Studiums (Studienqualität, Dienstleistungsumfeld) zumindest gutem internationalen Standard entsprechen. Alle Länder, die auf ihre eigene Zukunft als wissensbasierte Gesellschaften setzen (insbesondere China, Indien, arabische Staaten), stellen ihre qualifiziertesten Studenten im Ausland mit wohldotierten Stipendien aus, so dass auch hohe Studienbeiträge (z. B. USA, Australien) kein Hindernis sind. Hier kann Bayern an seinem guten Ruf als gastfreundliche und wirtschaftlich starke Region Europas ansetzen. Erforderlich sind aber auch hier Investitionen in die Zukunft:

- Einrichtung **englischsprachiger Studienangebote** in den naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen, in der Medizin sowie in den Wirtschaftswissenschaften, begleitet durch einen verpflichtenden Deutschunterricht. Hierzu sind die Sprachenzentren an den Hochschulen, abhängig vom Ausländeranteil, zu verstärken.
- Einrichtung von „**Recruiting and Welcome Centers**“ an den Hochschulen, um die Standards der Studentenauswahl und -betreuung sowohl vor als auch während des Studiums in Bayern zu verbessern.
- Einrichtung bzw. Ausbau von „**Alumni Centers**“, um die Verbindung zu den Absolventen weltweit aufrechtzuerhalten.
- Aufbau einer **Marketingstrategie**, um die Vorzüge der bayerischen Hochschulen sichtbar zu machen und die Markenbildung voranzubringen.

Der Aufbau international wirksamer Dienstleistungsangebote und Marketingstrategien ist mit erheblichen Kosten verbunden, deren Multiplikatoreffekt schon kurzfristig nicht unterschätzt werden darf. Bayern wird im Ausland für seine Forschung zwar grundsätzlich geschätzt und ist für seine starke Wirtschaft anerkannt (z. B.

BMW, Audi, Siemens, Linde, Wacker-Chemie, Süd-Chemie), jedoch fehlt es im Bereich der Hochschulen an einer stringenten Akquisitionspolitik – ganz im Gegensatz zu den starken Marken in den USA, in England und mittlerweile auch in Australien.

Für die genannten Maßnahmen, insbesondere englischsprachige Studienangebote, Betreuungs- und Alumniprogramme sowie Marketing, wird ein wettbewerblich zugänglicher, mit zehn Millionen Euro p. a. dotierter Fonds vorgeschlagen.

2. Doktoranden und Postdoktoranden

Nachwuchswissenschaftler sind die zentralen Leistungsträger der Universitäten. Je stärker die Doktoranden und Postdoktoranden sind, umso höher sind die Leistungskraft und Reputation der Universität. Die Nachwuchswissenschaftler gestalten in der ganzen Breite das wissenschaftliche Umfeld, das seinerseits entscheidend für die Gewinnbarkeit exzellenter Professoren aus dem In- und Ausland ist. Diesem Regelkreis ist deshalb auch bei der Internationalisierung der bayerischen Wissenschaft und Forschung allergrößte Aufmerksamkeit zu widmen. Hieran haben nicht zuletzt die forschungsgetriebenen bayerischen Unternehmen großes Interesse, da sie auf diese einfache Weise an qualifizierte künftige Mitarbeiter kommen, vor allem für ihre Auslandsstandorte.

Dass bayerische Universitäten gefragte Forschungsadressen sind, zeigt u. a. die Bilanz der Alexander von Humboldt-Stiftung, bei der einzelne bayerische Universitäten die Spitzenplätze bezüglich der bewilligten Forschungsstipendien (Postdoktoranden) und Forschungspreisträger (Gastprofessoren) einnehmen. Allerdings gibt es erheblichen Verbesserungsbedarf, den der Freistaat Bayern wie folgt realisieren kann:

2.1 Bavarian Research Fund Top 500

Ein eigener Forschungsfonds für exzellente Doktoranden und Postdoktoranden wäre im nationalen und europäischen Vergleich eine starke, überzeugende Internationalisierungsmaßnahme der bayerischen Wissenschaft. Es wird vorgeschlagen, einen „Bavarian Research Fund Top 500“ für höchstqualifizierte Doktoranden und

Postdoktoranden einzurichten, die in einem streng wettbewerblichen Verfahren ausgewählt werden. In der Vollausbaustufe (500) sind für dreijährige Promotions- bzw. zweijährige Postdoktoranden-Stipendien rund 20 Mio. Euro p. a. zu veranschlagen (Doktoranden-Stipendium 25.000 Euro, Postdoktoranden-Stipendium 35.000 Euro, Forschungsmittel fünf Mio. Euro). In diesen Forschungsfonds könnte auch eine Art „Bayerisches Rückkehrerprogramm“ (Stichwort „Brain Gain“) integriert werden, damit eigene Spitzenkräfte aus dem Ausland zurückkehren und in Bayern Nachwuchsforschergruppen aufbauen. In zahlreichen angloamerikanischen Universitäten sind Karriereprogramme dieser Art an der Tagesordnung. Das Programm wäre durch eine zentrale Auswahlkommission zu administrieren und müsste über eine zentral verwaltete Internet-Plattform weltweit auf sich aufmerksam machen. Das Programm wäre im vorgeschlagenen Umfang national konkurrenzlos.

2.2 Karriereoptionen für Nachwuchswissenschaftler

Für Nachwuchswissenschaftler sind Karriereoptionen von entscheidender Bedeutung für die Standortwahl, insbesondere wenn es um berufliche Perspektiven im Wissenschaftssystem geht. Aus dieser Sicht erscheint es dringend erforderlich, das Bayerische Hochschulpersonalgesetz (BayHSchPG) um eine **Experimentierklausel** zu ergänzen, die es einzelnen Hochschulen durch Rechtsverordnung erlaubt, besonders qualifizierten Nachwuchswissenschaftlern (insbesondere Postdoktoranden) hochschulspezifische Karriereoptionen zu eröffnen. Die Experimentierklausel kann durchaus an die Verpflichtung der einzelnen Hochschulen gebunden werden, die Ausgestaltung kostenneutral (d. h. aus dem eigenen Hochschulbudget) zu realisieren, da sich auch die Hochschule dadurch erhebliche Wettbewerbsvorteile erarbeitet.

3. Professoren

Die bayerischen Hochschulen müssen an der weiteren Qualitätssteigerung ihrer Professorenkollegien interessiert sein. Trotz erfolgter Flexibilisierungen im Hochschulrecht gibt es beim „Wettbewerb um die besten Köpfe“ noch immer Hemmnisse. Beispielsweise können **junge Professoren (W2)** bei außergewöhnlichen Leistungen in Forschung und Lehre sowie bei Abwerbungsversuchen durch Universitäten und

die Wirtschaft nicht ohne Weiteres in Lehrstuhlpositionen gebracht werden. Außerdem haben **Gastprofessoren** hochschulrechtlich keinen Status, der ihnen die aktive Mitwirkung an allen Belangen von Lehre und Forschung gestattet. Damit nimmt sich Bayern die Chance zur Integration einer ausreichenden Zahl internationaler Spitzenkräfte in den Hochschulbetrieb. Diese Probleme können auf einfache Weise ebenfalls durch **Experimentierklauseln** im Hochschulrecht gelöst werden (BayHSchG, BayHSchPG). Die Ausgestaltung solcher Optionen würde auch den Wettbewerb zwischen den Hochschulen fördern.

Die Gewinnung internationaler Spitzenkräfte scheitert häufig an der bundesgesetzlich vorgeschriebenen Gehaltsdeckelung. Eine **Revision des Tarifvertrags der Länder** sowie des **Beamtenrechts** erscheint dringend angeraten. In diesem Kontext sollte für die Hochschulen ein eigener „Wissenschaftstarifvertrag“ angestrebt werden, der auch die Tarife für das wissenschaftsstützende Personal umfasst. Es ist insbesondere im Wettbewerb mit der Wirtschaft – vor allem in wirtschaftsstarken Ballungszentren – sehr schwer geworden, qualifiziertes Verwaltungs- und technisches Personal zu gewinnen bzw. an den Hochschulen zu halten. Bei allen Tarifüberlegungen sind starke leistungsbezogene Komponenten zu berücksichtigen. Das bestehende starre Tarifrecht ist hierzulande vermutlich das größte Hemmnis für die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen.

Im europäischen Wettbewerb nutzen etliche Universitäten (z. B. Großbritannien, Schweiz) die ERC-Grants (Starting Grants bzw. Advanced Research Grants), um die damit ausgestatteten Wissenschaftler für sich zu gewinnen. Dazu werden karriereförderliche Angebote unterbreitet, mit denen bayerische Universitäten mithalten können. Dieser Unterschied erklärt, dass die ETH Lausanne mittlerweile 32 Wissenschaftler mit ERC-Grants hat, während alle bayerischen Universitäten zusammen nur 28 ERC-Grants vorweisen können (Stand: 3.11.2010).

Der bayerischen Forschungsszene fällt es ferner schwer, **international herausragende Professoren** zu gewinnen. Hierfür steht bisher lediglich die **Alexander von Humboldt-Professur** zur Verfügung, die aber aus Gründen der Rahmenbedingungen nicht für alle bayerischen Universitäten realistisch zugänglich ist. Empfohlen wird deshalb die Schaffung einer bayernspezifischen Forschungs-

professur, die als „**Named Distinguished Professorship**“ auch kleinere Universitäten in die Lage versetzt, neue Forschungsgebiete international wettbewerbsfähig aufzubauen. Diese Professuren sollten sich am „Harnack-Prinzip“ orientieren, das wesentlich zum Erfolg der Max-Planck-Gesellschaft beiträgt: Wissenschaftler mit einzigartigem Leistungsprofil mit einem Umfeld auszustatten, das international möglichst konkurrenzlos ist.

Es wird vorgeschlagen, bayernweit 50 Professuren dieser Art einzurichten, gestaffelt über fünf Jahre. Dafür sollen ähnliche Kriterien gewählt werden, die auch den Humboldt-Professuren zu Grunde liegen. In Abhängigkeit von der Fachdisziplin soll jede Professur mit 1,5 - 5 Mio. Euro auf fünf Jahre dotiert werden. Bevorzugt sollten damit Zukunftsthemen neu nach Bayern gebracht werden, um dafür Forschungszentren aufzubauen, gegebenenfalls in der Allianz mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder der Wirtschaft. Es kann sich bei diesen Professuren auch um neuartige „Joint Appointments“ zwischen Hochschule und Wirtschaft handeln, naheliegenderweise mit einem Finanzierungsbeitrag der Wirtschaft nach Auslaufen der Professur. Wo fachlich möglich, sollten auch Fachhochschulen an solchen Forschungszentren beteiligt und entsprechend dotiert werden. Berufungsvoraussetzung ist die Gewinnung von Spitzenwissenschaftlern aus dem Ausland. Nach Auslaufen der jeweiligen Förderperiode (fünf Jahre) wird die Professur hälftig von der betreffenden Hochschule und dem Wissenschaftsministerium finanziert. In der Vollausbaustufe verursacht dieses Programm zusätzliche Kosten im Bereich von jährlich rund 25 Mio. Euro (Vollausbau 2015, durchschnittlich 2,5 Mio./Professur). Die Administration (u. a. Auswahlverfahren) soll einer unabhängigen Programmkommission obliegen.

Es ist zu erwarten, dass dieses Programm dem Wissenschaftsstandort Bayern einen erheblichen Attraktivitätsgewinn bringt, verbunden mit einem verstärkten Zustrom exzellenter Nachwuchswissenschaftler. Auch auf künftige Standortentscheidungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft dürfte sich dieses Programm wirksam niederschlagen, ebenso auf die Gründerszene in den High-Tech-Branchen.

4. Emeriti

Im deutschen Wissenschaftssystem sind die entpflichteten bzw. pensionierten Professoren (Emeriti) völlig vernachlässigt. Zunehmend lassen sich deshalb „Spitzenkräfte im Ruhestand“ von ausländischen Universitäten und Forschungsinstituten für eine Mitarbeit unter attraktiven Bedingungen gewinnen. Der deutschen Wissenschaft gehen damit die besten und erfahrensten Kräfte verloren. Dieser Befund und die mit den **TUM Emeriti of Excellence** gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass in den Ruhestandsprofessoren ein erhebliches nutzbares Potenzial liegt.

Es soll deshalb die hochschulrechtliche Möglichkeit geschaffen werden, diesen Personenkreis in Einzelfällen zeitbefristet mit Sonderaufgaben in Lehre, Forschung, Verwaltung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu betrauen. Die erbrachten Leistungen sollten im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten angemessen vergütet werden (Honorarbasis bzw. Nebentätigkeit). Die Hochschule sollte v. a. rechtlich in die Lage versetzt werden, ein jeweils personenspezifisches Aufgabenspektrum zuzuweisen. Zur Umsetzung ist eine *Experimentierklausel* im Bayerischen Hochschulrecht notwendig.

Für den Aufgabenbereich der **Internationalisierung** (Aufbau und Pflege internationaler Netzwerke, Tätigkeit in Auslands-Dependancen und bei EU-Einrichtungen) wird die Einrichtung eines Dispositionsfonds beim Wissenschaftsministerium in Höhe von jährlich fünf Millionen Euro empfohlen. Hier handelt es sich um typische Aufgabenbereiche für erfahrene, gut vernetzte Ruhestandsprofessoren.

5. Alumni

Für die internationale Wirksamkeit der bayerischen Hochschulen werden künftig die **Alumni** eine zunehmende Bedeutung gewinnen. Um diese Personengruppe in das Hochschulleben zu integrieren, wird vorgeschlagen, die Alumni als Mitglieder ihrer Hochschule zu führen und zu diesem Zweck das Bayerische Hochschulgesetz (Artikel 17 BayHSchG) entsprechend zu ergänzen. Gerade für Studierende aus dem Ausland, wo die Alumni-Bindung an die Hochschule traditionell einen großen

Stellenwert einnimmt, hat der Mitgliedsstatus eine nicht zu unterschätzende emotionale Bedeutung und wird sich positiv auf die Bindung zur Hochschule auswirken.

6. Verwaltung

Die Internationalität einer Hochschule muss sich auch in ihrer Verwaltung abbilden, um auf stabile Strukturen von innen heraus setzen zu können. Es gibt keine bayerische Hochschule, deren Verwaltung die – wenngleich zu langsam – zunehmende Internationalität professionell schultert. Hier wird erheblicher Nachholbedarf gesehen

- bei der Personalstellen-Ausstattung
- bei der internationalen Erfahrung der Verwaltungsmitarbeiter/innen.

Für ein Sofortprogramm zur Behebung dieser Defizite wird ein wettbewerblich zugänglicher, mit fünf Millionen Euro p. a. ausgestatteter Fonds vorgeschlagen.

7. Allgemeine Maßnahmen

An Grenzen stößt die Internationalisierung der Hochschulen beim **Zuwanderungsgesetz**. Es muss für Nicht-EU-Bürger flexibilisiert werden. So liegt für **Doktoranden** im deutschen Aufenthaltsgesetz (AufenthG) insofern eine Lücke vor, als deren Status nicht einheitlich geregelt ist. In manchen Fällen, z. B. bei Graduiertenschulen oder strukturierten Promotionsprogrammen, wird an Doktoranden ein Aufenthaltstitel nach Art. 16 vergeben, der sie als Studenten klassifiziert, ihnen aber die Möglichkeit gibt, sich eine angemessene Beschäftigung innerhalb eines Jahres nach Abschluss zu suchen. In anderen Fällen werden Doktoranden als erwerbstätige Jungwissenschaftler klassifiziert (Aufenthaltstitel gemäß Art. 18), deren Aufenthaltserlaubnis aber mit Abschluss der Doktorarbeit sofort endet. In beiden Fällen ist ein Familiennachzug grundsätzlich möglich, der allerdings unter Umständen vom Vorhandensein von einfachen Deutschkenntnissen des Ehegatten/der Ehegattin abhängig ist. Der für Partner und Familienmitglieder etwas flexiblere Aufenthaltstitel gem. Art. 20 kann für

Doktoranden nur angewendet werden, wenn ein Netto-Mindesteinkommen (Arbeitsvertrag oder Stipendium) von monatlich rund 1700 Euro nachgewiesen wird. Unterhalb dieser Grenze kann Art. 20 nur in Verbindung mit einer Einzelfallprüfung des Lebensunterhalts durch die Ausländerbehörden angewendet werden, was die Freiheiten der Forschungseinrichtungen in der Anwendung des Art. 20 deutlich einschränkt. Diese Alternativen sind insgesamt für junge Doktoranden mit Familie unattraktiv. Eine einheitliche Regelung für Doktoranden einschließlich ihrer Familien ist zeitgemäß. Der Freistaat Bayern sollte im Rahmen seiner Möglichkeiten darauf hinwirken, dass die derzeit mobilitätshemmenden Barrieren, z. B. im Ruhestands- und Sozialversicherungsrecht, überprüft und abgebaut werden.

Bayerische Hochschulen müssen im Ausland präsent sein und vor Ort agieren, um eine höhere Sichtbarkeit und internationale Vernetzung zu garantieren. Es ist unabdingbar, dass an Schlüsselstandorten **Dependancen** der bayerischen Hochschulen gegründet werden. Die wenigen Positivbeispiele sind die GIST-TUM Asia Pte. Ltd. in Singapur sowie der Campus Busan in Südkorea der FAU Nürnberg-Erlangen. Dieses langfristige Denken der Auslandsaktivitäten vor Ort führt zu wissenschaftlichen Kontakten und zu späterem wirtschaftlichem Erfolg. Diese Wissenschaftszentren im Ausland sind „Ankerplätze“ für die deutsche Forschung. Allerdings müssen diese Dependancen unternehmerisch geführt und auf Wachstum hin orientiert sein. Im Moment bestehen gesetzliche Hürden, um solche Dependancen als Teil von bayerischen Hochschulen reibungslos zu gründen und zu führen. Hohe Studiengebühren im Nicht-EU-Ausland sind gesetzlich nicht möglich; anders sind derartige Dependancen jedoch nicht zu finanzieren. Daher müssen für Dependancen flexible gesetzliche Handlungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Erstellt von Arbeitsgruppe

Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, Prof. Dr. Patrick Cramer, Prof. Dr. Karl-Dieter Gröske, Prof. Dr. Daniela Männel, Prof. Dr. Gunter Schweiger

Leistungsträger der Gesellschaft – Eliten und Lokomotivfunktionen

Zusammenfassung

Der Zukunftsrat bekennt sich zu den Leistungsträgern der Gesellschaft. In Zeiten der Individualisierung und eines großen Angebots an Lebens-, Berufs- und Arbeitsalternativen und der Gefahr von Nivellierungen sind Leistungsträger als Vorbilder für eine Gesellschaft unabdingbar. Leistung muss überall gesellschaftlich anerkannt werden, damit erlangter Wohlstand positiv bewertet und respektiert wird. Wie Spitzensportler und herausragende Künstler als Vorbilder anerkannt sind, müssen auch Leistungsträger in der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik geschätzt werden. Positiv besetzte „Rollenvorbilder“ müssen in Bildung, Erziehung und Medien Eingang finden. So kann Leistung positiv dargestellt werden.

Führung und Verantwortung gehören zusammen. Sie sind Voraussetzung für volle Leistung im Rahmen der individuellen Leistungsfähigkeit. Führungskräfte besetzen heute zunehmend Knotenpunkte in einem dynamischen Netzwerk, sie stehen selten an der Spitze einer Pyramide. So rücken Moderation und Coaching an Stelle von Weisung. Leistungsträger müssen langfristig denken und eine positive Grundeinstellung mitbringen. Staatliche Einrichtungen müssen ebenso Lokomotivfunktionen entwickeln, auch wenn sie eine andere Struktur und Zielrichtung haben als Unternehmen.

Der Staat muss die Leistungsfähigkeit des Einzelnen fördern. Potenzielle Leistungsträger müssen gesucht, erkannt und gefördert werden. Sogenannte Hidden Champions schaffen mit Innovationen Wettbewerbsvorteile auf neuen Märkten. Motivation und Wertschätzung des Einzelnen sind wichtige Voraussetzungen, um zum Leistungsträger zu werden. Sie sind entscheidend, um Kreativität zu wecken und schlummernde Potenziale zu entfalten. Die Quantitäten des Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsbereichs sowie die Qualitäten der Fort- und Weiterbildung als positive Form der persönlichen gesellschaftlichen Teilhabe müssen ausgebaut werden. Dies beinhaltet auch die Integration von Migranten, den Ausbau von Netz-

werken und berufliche Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Frauen, Bildungsferne und ältere Arbeitnehmer.

Erziehung, Bildung und Forschung entscheiden über die zukünftige Leistungsfähigkeit Deutschlands. Ein wichtiger Fokus der Lehrerausbildung müssen die Begeisterungsfähigkeit und die Motivation von Lehrern und Schüler sein. Neben Eltern sind gute Lehrer die größten Vorbilder. Qualitativ hochwertige, anspruchsvolle Ganztageschulen bieten optimale Voraussetzungen für gute Bildungs- und Leistungsfortschritte, sie sind daher zügig auszubauen.

Wirtschaftliche Leistungskraft einer Gesellschaft ist die Grundvoraussetzung, um staatliche Maßnahmen zu ermöglichen. Deshalb muss die Leistungsfähigkeit von Steuern zahlenden Unternehmen stets politische Aufmerksamkeit erhalten.

Da der Staat in Vorleistung geht, muss Leistung von allen Mitgliedern der Gesellschaft entsprechend der individuellen Leistungsfähigkeit eingefordert werden. Jeder Mensch ist primär eigenverantwortlich und muss sich nach seinen Kräften einbringen. Bewusstes Nichtleisten muss auch klare Konsequenzen haben.

E i n f ü h r u n g

1. Brauchen wir noch „Eliten/Lokomotiven“?

Unsere Gesellschaft befindet sich seit Jahren im Umbruch, derzeit in einer Ära der globalen Neujustierung politischer Einflüsse und Macht von Staaten und Wirtschaftsblöcken (EU, USA, BRIC-Staaten).

Im gesellschaftlichen Bereich zeigen sich beginnende demografische Auswirkungen, in Bälde wird der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften offen zutage treten. Deutschland muss seinen großen Vorsprung an Innovations- und Zukunftsfähigkeit zumindest halten oder aber zurück gewinnen. Das gilt für die Wirtschaft als Basis unseres Wohlstands, für das soziale Gefüge unserer Gesellschaft und für die Teilhabe aller an dieser Gesellschaft.

Die Bandbreite an Möglichkeiten und Selbstverwirklichung für den Einzelnen ist heute so groß wie noch nie, vor allem in Bezug auf Lebens- und Berufschancen und soziale Aufstiegsmöglichkeiten. Andererseits ist aber eine Spreizung in der Gesellschaft festzustellen, die eine große Gefährdung für den Zusammenhalt der jetzt lebenden Generationen darstellt. Die relative Homogenität früherer Generationen ist durch Individualität und Anspruchsdenken stark ausdifferenziert.

Die Infragestellung von Tradition und Hierarchie führt zu der Frage, ob „Rollenmodelle“ für die Sicherung der Zukunft unserer Gesellschaft und unseres Staates überhaupt noch wichtig und damit anzustreben sind. *Braucht unsere Gesellschaft überhaupt noch Persönlichkeiten als „Lokomotiven“, die an der Spitze voranschreiten und die Masse der Menschen „in die Zukunft mitziehen“?*

Der Blick nach Amerika und nach Asien dokumentiert, dass sowohl in hoch entwickelten Volkswirtschaften als auch in den industriell aufstrebenden Staaten Vorbilder- und Rollenpersönlichkeiten für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufstieg maßgebend waren und noch heute sind. Grundlage hierfür sind sowohl andere Kulturen mit anderen Menschenbildern und Fertigkeiten des

Einzelnen, aber auch andere Einstellungen zu Leistung, Verdienst und sozialer Teilhabe (z. B. Charity-Verpflichtung und Familien/Sippenverantwortung).

2. Grundvoraussetzung für den Wohlstand der Gesellschaft

Deutschland ist eine der leistungsfähigsten Volkswirtschaften der Welt. Der in den vergangenen Jahrzehnten erarbeitete Wohlstand ist Ergebnis der Anstrengungen der Menschen und der erreichten internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und Wissenschaft. Die wirtschaftliche und wissenschaftliche Potenz ist Voraussetzung dafür, dass der Staat in Aufgaben der Daseinsvorsorge, der Bildung, des sozialen Ausgleichs und der Sicherheit investieren kann. Diese Mittel kommen direkt und indirekt jedem Einzelnen zugute. Andernfalls könnte das gesellschaftliche und soziale Netz nicht so eng geknüpft bleiben.

Entscheidend ist, dass sich eine Gesellschaft auf Dauer solche „staatlichen Wohltaten“ nur dann leisten kann, wenn die „Verteilmasse“ zuvor erwirtschaftet worden ist. Der Staat kann nur zeitlich begrenzt in Vorleistung gehen.

Innovationskraft und die Produktion von Gütern und Dienstleistungen für den Weltmarkt sind bislang Konstanten der deutschen Volkswirtschaft. Dass Deutschland die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/9 nun im Vergleich zu anderen Staaten relativ unbeschadet hinter sich gelassen hat und mit neuem Wachstum, vor allem beim Export, an bisherige Erfolge anknüpfen kann, bestätigt den beschrittenen Weg.

Das verdeutlicht aber auch die Notwendigkeit, den Grundlagen der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft und der sie tragenden Menschen konstant politische Aufmerksamkeit zu schenken. Auch die Rahmenbedingen, z. B. für Steuer zahlende Unternehmen und Leistungsträger, unterliegen dem internationalen Wettbewerb. Menschen und Unternehmen sind heute mobiler als vor 20 Jahren. Auch aus diesem Grund sind gerade diejenigen zu stärken, die mit ihren Leistungen (Steuerzahlungen, Innovationen, Investitionen) das Funktionieren unserer Gesellschaft erst ermöglichen.

3. Begrifflichkeiten

Bis in die Mitte der 90er-Jahre war das Wort Elite mit gesellschaftskritischer Absicht als „Abgrenzungsbegriff“ mit einem Negativ-Habitus versehen, Elite war als „sich abgrenzende Oberschicht“ verpönt. Erst danach wurden sogenannte Verantwortungs- und Leistungseliten auch in der öffentlichen Diskussion wieder salonfähig.⁴¹ Heute muss der Eindruck vermieden werden, dass nur die „oberen Zehntausend“ in der Gesellschaft wichtig sind. „Eliten“ im herkömmlichen Begriff des vorigen Jahrhunderts neigten dazu, sich von der Bevölkerung abzukoppeln. Im Alltag heute werden unter „Elite“ Personen verstanden, die sich in politischen, wirtschaftlichen, sportlichen, künstlerischen, akademischen etc. Spitzenpositionen befinden.

Gleichwohl ist heute im Selbstverständnis der „herausgehobenen Leistungsträger“ das Wort Elite nicht mehr im Sprachgebrauch, da sich gerade diese Persönlichkeiten („Leader“) nicht als Elite im soziologischen Sinne der herrschenden bzw. einflussreichen Kreise einer Gesellschaft bezeichnen, sondern eher als „Verantwortungs- und Leistungsträger“. Darüber hinaus müsste von verschiedenen Teileliten oder Teilleistungsträgern gesprochen werden: Der wirtschaftlichen, der politischen und der juristischen Elite, der Elite im Gesundheitssystem usw. Der Elitebegriff ist auch nicht (mehr) am Einkommen festzumachen. Ein Kriterium ist aber allgemein die berufliche Stellung, man spricht deshalb auch von Funktions- und Positionseliten. Ferner werden aber auch noch Einzelpersönlichkeiten unter dem Begriff „Werte-Elite“ geführt.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 und 2009 hat gezeigt, dass diese Abkoppelung von den Realitäten bei bisher als „Verantwortungselite“ geltenden einzelnen Persönlichkeiten (sogenannte Wirtschaftselite: Banker, Konzernführer, Politiker, Managementschulen, Wirtschaftsprofessoren) eingetreten ist und so in der Gesellschaft nicht mehr akzeptiert wird (sie sind out). Unser Land lebt davon,

⁴¹ In Bayern wurde 1996/1998 durch die Staatsregierung unter Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber auf Anregung des Wissenschaftlich-Technischen Beirats die Bayerische EliteAkademie für herausragende Studierende geschaffen, die potenzielle Leistungsträger zusätzlich zum Hochschulstudium ausbildet und deren Mitglieder „Vorbildwirkung“ entfalten sollen.

dass sich alle gesellschaftlichen Kräfte, besonders aber die „Leistungsträger“, für Stabilität und Verankerung aller in unserer Gesellschaft einsetzen.

A n a l y s e

4. Bekenntnis zu „Lokomotiven“ und „Leistungsträgern“

Der Zukunftsrat bekennt sich nachdrücklich zur Notwendigkeit von Leistungsträgern als Vorbilder und Lokomotiven für die Gesellschaft.

Der Zukunftsrat bekennt sich absolut zum Bedarf für internationale Spitzenleistung in Wissenschaft und Wirtschaft. Diese Anforderung entfaltet einen Zug auf das Bildungs- und Ausbildungssystem, den internationalen Anforderungen auch gerecht zu werden.

Der Zukunftsrat bekennt sich ebenso zu einer breiten Basis an Bildung und Ausbildung, die alle Kräfte des Landes mobilisiert, um Chancen für jeden zu kreieren. Daraus entwickeln sich positive Schubkräfte für Wirtschaft, Wissenschaft und das Gemeinwesen.

4.1 Differenzierung ist notwendig, keine Nivellierung

Die Historie in Deutschland seit dem Wiederaufbau dokumentiert, dass es Menschen geben muss, die Vorbilder für andere sind. Ihre Lokomotiven- oder Sogfunktion reißt auch andere mit. Je offener und intensiver sich Menschen einbringen können, desto größer ist der Nutzen für den Einzelnen und die Gesamtgesellschaft.

Der Aufbruch Chinas, Indiens und der anderen Schwellenländer wurde getragen von dem Bestreben der jungen Menschen, auch Wohlstand und Reichtum wie im Westen zu erlangen. Dieses Ziel wird völlig selbstverständlich durch Vorbilder im In- und Ausland auch nach außen gezeigt (in welchen Bereichen auch immer: Sportler, Künstler, Unternehmensführer).

Während in USA oder Asien materieller Reichtum gesellschaftlich voll akzeptiert und als förderlich anerkannt ist, hat Deutschland hier erheblichen Nachholbedarf. Einkommen oder Vermögen werden lieber verschwiegen. Dies trifft oft bereits in der Schule zu, wo der „Durchschnitt“ als Maßstab gesetzt wird, sich „positiv herausheben“ aus der Klassengemeinschaft ist nicht das Ziel.

Aus diesem Grund ist ein „neues Denken“ anstelle von Nivellierung erforderlich. Erfahrungen in anderen Staaten müssen in die inländischen Diskussionen mit einbezogen werden.

4.2 Akzeptanz von Vorbildern

Im Kunst- und Kulturbereich, im Sport werden Spitzenkünstler und Spitzensportler unstrittig als Vorbilder akzeptiert. Sie bilden gerade für junge Menschen den Ansporn, ihnen nachzueifern.

4.3 Motivation und Kreativität sind entscheidend

Für Innovationen braucht es Kreativität, Mut und Tatkraft. Gerade die Entfesselung der kreativen Gedanken jedes Einzelnen ist ein Leistungsmerkmal erfolgreicher Unternehmen, Organisationen und ganzer Volkswirtschaften. Ohne neue Ansätze, ohne Infragestellung des Etablierten entsteht kein Fortschritt, ohne Freiheit zur Kreativität kein Zukunftsgedanke.

Alle Menschen sind kreativ. Entscheidend ist, dass diese Eigenschaft, die im „Deutschland der Dichter und Denker“ in der Vergangenheit Ertrag bringend eingesetzt werden konnte, in die richtigen Bahnen gelenkt wird. Darin unterscheiden sich Führungspersönlichkeiten von „nur Vorgesetzten“.

Motivation ist, wie Kreativität, eine dem Menschen gegebene Eigenschaft, sicher auch abhängig von der Sättigtheit des Einzelnen. Motivation bedeutet Freude und Bereitschaft zur Leistung und damit einen persönlichen Beitrag zum Gelingen einer Aufgabe, nicht nur Abhängigkeit von materiellen Anreizen oder Belohnungen. Entscheidend ist das Erkennen der Motivation, also wann, wie und womit der Einzelne „motiviert“ wird.

5. Führung und Verantwortung

5.1 Faktoren für ein gutes Endergebnis

Führung und Verantwortung gehören zusammen. Eine Führungspersönlichkeit trägt Verantwortung für ihr eigenes Tun und das der mit ihr zusammenarbeitenden Menschen.

Führung bedeutet in diesem Fall auch nicht alleinige Verantwortung für alles, jeder im Team trägt einen Teil der Verantwortung zum Gelingen. Das beinhaltet sogar die Pflicht der Weitergabe von Verantwortung an andere, die offene Delegation von Aufgaben und von Verantwortung.

Nur mit Vertrauen in die Menschen wird deren Arbeit effizient, die Motivation und Kreativität jedes Einzelnen gestärkt und vergrößert. Auf jeder Hierarchiestufe muss Führung als „Regulierung und Rahmensetzung“ definiert werden, keinesfalls als autokratische Vorgabe ohne Überzeugung und Sinnhaftigkeit. Eine zeitgemäße Führung bedient sich heute eher der Moderation und des Coachings der Mitarbeiter anstelle autokratischer Methoden.

5.2 Vorbilder

Eine optimale Führung wird zweifellos durch ihren Vorbildcharakter bestimmt. Ausgehend von einem unerlässlichen positiven Menschenbild entwickeln sich so Vorbilder als Leitbilder, z. B. für Unternehmen und Organisationen. Jeder Mensch braucht Vorbilder, von Kleinkindern bis zu Senioren. Die Sehnsucht nach Vorbildern ist vor allem bei jungen Menschen greifbar, ohne Vorbilder existiert keine Orientierung.⁴²

Vorbilder sind Persönlichkeiten, denen die Menschen nachzueifern, zu denen sie aufschauen, die sie mit ihrem Tun akzeptieren. Das schließt z. B. ein: charakterliche Eigenschaften von Standhaftigkeit, Vertrauen, Ausdauer bei der Erreichung

⁴² Bei einer „Stern“-Umfrage (22.10.2003) wurde nach den Vorbildern und Idolen der Deutschen gefragt. Unter den TopTen finden sich fünf Männer und fünf Frauen (u. a. Albert Schweitzer, Martin Luther King, Michail Gorbatschow). An der Spitze steht mit mehr als 40Prozent der 14- bis 29-Jährigen die jeweilige Mutter, der Vater erreicht im Ranking den dritten Platz, Mutter Teresa Platz zwei und Nelson Mandela den Platz vier.

eines Zieles, spezielles Wissen, Können oder Fähigkeiten im Bereich von Kunst, Kultur und Sport oder das richtige Gespür bei Entscheidungen in der Wirtschaft.

Vorbilder zeigen Perspektiven auf und stehen hinter den Mitarbeitern, sie fördern und fordern Leistung, sie geben aber auch Anreize, mehr als bisher zu erreichen oder die jeweiligen Fähigkeiten auch offensiv einzubringen. Jugendliche eifern unstrittig insbesondere Sportlern nach. Oftmals besteht Ahnungslosigkeit, wenn nach Vorbildern im wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bereich gefragt wird.

5.3 Einzelbeispiel Wissenschaft/Hochschule

Unterschiedliche Organisationen müssen sich mit den verschiedenen Möglichkeiten befassen, wie sie Leistungsträger motivieren und deren Kreativität fördern können. Hochschulen können nicht wie Wirtschaftsunternehmen geführt werden, auch wenn unternehmerische Elemente bei der Führung, z. B. Personalmanagement, Controlling, Kostenoptimierung, erforderlich sind. Das staatliche Planungs- und Budgetierungssystem, die Personalverwaltung mit den Besonderheiten des öffentlichen Dienstrechtes und die gegebene innere Struktur der Beschlussfindung erfordern an Hochschulen im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen eine andere Herangehensweise.

Gleichwohl müssen auch in staatlichen „Organisationen“ wie Hochschulen Leistungsträger optimal gefördert und motiviert werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Auswahl und optimalen Förderung der besten Köpfe auf allen Ebenen, Wissenschaftseinrichtungen brauchen Freiräume, die jede Hochschule selbst gestalten muss. In solchen Freiräumen können sich Spitzenforscher entfalten und international kompetitiv arbeiten. Andererseits muss die Hochschule aber auch Freiräume geben, die eine moderne Studierendenausbildung und unbürokratische Interaktion mit der Industrie und Wirtschaft ermöglichen. Ziel für eine Hochschule darf daher keinesfalls die Nivellierung einzelner Teilbereiche sein. Vielmehr gilt es, die für die unterschiedlichen Bereiche optimal gestalteten Freiräume zu schaffen. Dazu müssen auch Reformen der Organisationsstruktur mit bedacht werden, wo dies sinnvoll ist.

E m p f e h l u n g e n

6. Ansätze – Empfehlungen

6.1 Langfristiges Denken, positive Grundeinstellung

Bei der Mobilisierung von Leistung ist „neues Denken“ erforderlich. Wenn wir einen gesellschaftlichen Wandel wollen, der alle sozialen und demografischen Gruppen integriert, ohne Randgruppen außen vor zu lassen, müssen langfristiges Denken und positive Grundhaltung jedes Einzelnen im Mittelpunkt stehen. Dies setzt ein positives inneres Engagement, die Akzeptanz und das Bekenntnis zu einer Weiterentwicklung (Abbau von Missständen, Betonung des Neuen und Notwendigen) dieser Gesellschaft voraus.

Von jedem kann in unserer sozialen Marktwirtschaft erwartet werden, dass er die ihm mögliche Leistung erbringt und damit seine eigene Lebensgrundsicherung gewährleistet. Diese „Grundbedürfnisbefriedigung bzw. Grundlagensicherung“ des Lebens ist Voraussetzung für eine positive und aktive Einstellung zur Leistung und zur individuellen Leistungserbringung. Es gibt Fälle, in denen dies nicht möglich ist, die der Solidarität der Gesellschaft im Einzelfall bedürfen.

Erst derjenige, der aus gesundheitlichen oder anderen schwerwiegenden Gründen nicht in der Lage ist, seine Grundbedürfnisse des Lebens allein zu befriedigen, darf auf die solidarische Hilfe durch den Staat vertrauen. Diese Hilfe muss aber auf die wirklich „Bedürftigen“ beschränkt sein.

Eine positive Grundeinstellung zu Eigenleistung kann „nicht von oben verordnet“, sondern muss durch in sich schlüssige, tragfähige und umsetzbare Konzepte erarbeitet werden. Notwendig ist, dass Menschen diese positive Grundeinstellung auch „vorleben“, vermitteln und innerlich hinter dieser Lebens- und Arbeitswelt stehen.

Jeder in der Gesellschaft hat „seine Lokomotivfunktion“. Die Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft wird mittel- und langfristig erreicht, kurzfristig werden

Motivation, Bereitschaft zum besseren Miteinander, zu Stimmung und Klima im Umgang mit anderen verbessert.

6.2 Positives Menschenbild

Für Führungskräfte, also die „Lokomotiven“, ist dieses positive Menschenbild in der modernen Managementlehre bereits Grundvoraussetzung des Handelns, unabhängig davon, dass jeder Mensch unterschiedliche Begabungen und individuelle Voraussetzungen für „seine“ optimale Leistung besitzt. Dabei kommt es auf eine „positiv gelebte Wertschätzung“ an. Ein ehrliches, offenes und kooperativ-undistanziertes Miteinander „auf Augenhöhe“ verschiedener hierarchischer Ebenen hat eine positive Ausstrahlung auf das Engagement und die Leistung der Teammitglieder. Soziales Engagement von Leistungsträgern wird immer mehr Voraussetzung für beruflichen Aufstieg, das ist Teil der angelsächsischen Führungskultur und bereits integraler Bestandteil der Ausbildung in der 1998 gegründeten Bayerischen EliteAkademie.

Zu oft noch sind Verhältnisse in unserer Gesellschaft durch Neid und Misstrauen geprägt. Beide haben in der Leistungsgesellschaft der Zukunft, wo es um internationalen Wettbewerb der Gesellschaften geht, keinen Platz. Wettbewerb ist Element einer fruchtbaren Leistungsgesellschaft, übersteigter Wettbewerb kann aber ins Gegenteil führen, nämlich zu Misstrauen und Neid.

In den Diskussionen um „Machtmissbrauch“ durch einzelne Unternehmensführer oder Persönlichkeiten wird die Gefahr einer weiteren Segmentierung und Distanzierung der Bevölkerung von dieser Gesellschaft gesehen. Diesem „Machtmissbrauch“ einiger weniger zu Lasten ganzer Branchen muss schnell und konsequent begegnet werden. Der Staat ist aufgerufen, hier nicht nur entsprechende Vorschriften zu erlassen, sondern diese auch unmittelbar und konsequent zum Schutze aller „ehrlich Tätigen“ umzusetzen.

6.3 Positives Leistungsbild und Rollenvorbilder

Leistung lohnt sich für alle. Die positive Darstellung von Leistung als ein Beitrag zum Gelingen eines Vorhabens muss mehr als bisher wieder in die Gesellschaft kommuniziert werden. Das muss schon in Kindergarten und Schule beginnen.

Während in den USA das Wort Leistung unstrittig positiv besetzt ist, ist der Begriff in Deutschland differenziert bewertet.

Ein nachhaltiger Erfolg, z. B. der Aufbau von Vermögen und Alterssicherung, wird in der Regel nur durch die individuelle Leistung eines Einzelnen erzielt. Dieses Leistungsvermögen auszuschöpfen und damit als Teammitglied oder als Einzelner eine Aufgabe oder ein Vorhaben zu erfüllen vermehrt die eigene Zufriedenheit, den eigenen Wohlstand und strahlt damit positiv auf andere aus.

Positiv besetzte „Rollenvorbilder“ müssen wieder Bestandteil der Diskussion und unserer Gesellschaft werden. Vor allem Kinder und Jugendliche wollen dem „Vorbild“ nacheifern. Entscheidend ist die tatsächliche Handlung von Vorbildern, ihr ganz konkretes beispielgebendes Wirken im Alltag.

Gerade in der Wirtschaft fehlen heute solche „Rollenvorbilder“ fast gänzlich. Während in der Nachkriegsära Wirtschaftsführer wie Gustav Schickedanz (Quelle-Versand, Fürth), Josef Neckermann (Neckermann-Versand, Frankfurt), Philip Rosenthal (Rosenthal-Porzellan, Selb) nachahmenswerte Vorbilder der Wirtschaftsgeschichte waren, gibt es vergleichbare heute nicht in dieser Quantität. Lediglich im Sport- und Kulturbereich finden sich heute diese Leistungseliten, die in den Medien präsent sind. Es wird daher darauf ankommen, auch Leistungsträger von wertschöpfenden Unternehmen als Rollenvorbilder wieder in den Mittelpunkt der Bildung, Erziehung und Berichterstattung in den Medien zu stellen.

6.4 Leistungsbereitschaft einfordern

Es reicht nicht, nur von Leistung zu reden und durch „Lokomotiven“ Beispiele zu geben. Die Bereitschaft und das Vermögen des Einzelnen, die ihm mögliche Leistung auch tatsächlich zu erbringen, muss auch eingefordert werden. Jeder Mensch hat eine individuelle Leistungsgrenze und seine Begabungen. Diese Begabungen und die „Belastungs- und Leistungsgrenze“ zu erkennen ist entscheidend.

Dies gilt von der Kleinkinderziehung über Bildung und Schule bis hin zur Ausbildung und zur späteren Berufstätigkeit. Dies gilt auch für soziale Gruppen, die

nicht im Mittelfeld der Gesellschaft angesiedelt sind. Auch von sogenannten sozial Benachteiligten, von „bildungsferneren“ Schichten, Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern muss der ihnen mögliche Beitrag für unsere Gesellschaft verlangt werden. Es darf nicht angehen, dass sich solche Gruppierungen auf den Sozialstaat und die Hilfe durch andere verlassen, obwohl sie leistungsfähig wären, und dadurch „Nichtleistungskarrieren“ entstehen.

Der Mensch ist primär ein eigenverantwortliches Wesen, solidarische Hilfe darf erst dann in Anspruch genommen werden, wenn die individuellen Möglichkeiten der Daseinssicherung und -vorsorge ausgeschöpft sind (Eigenverantwortung kommt vor Solidarität). Eine zu breit differenzierte Gesellschaft mit großen leistungsunwilligen oder leistungsunfähigen Randgruppen ist nicht zukunfts- oder überlebensfähig, vor allem dann, wenn sich große Teile außerhalb des Grundkonsenses stellen. Ein immer kleiner werdender „produktiver Kern“ einer Gesellschaft kann einen immer breiter werdenden „unproduktiven Mantel“ nicht auffangen.

6.5 Leistungsfähigkeit herstellen und fördern

Um die Leistung im individuell höchstmöglichen Umfang erbringen zu können, ist es notwendig, die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen herzustellen und zu fördern. Dazu gehört auch die Verbesserung des Umfeldes des Leistungsträgers, also das familiäre und soziale Umfeld (örtliche Integration und volle Anerkennung, Zufriedenheit mit Wohnung, Kindergarten, Möglichkeit der adäquaten Erwerbstätigkeit für den Ehegatten oder Partner) und vor allem das schulische Umfeld (zu Letzterem siehe Ausführungen zu Bildung und Schule).

Der Bildungsbericht von Bund und Ländern 2008 weist aus, dass in Deutschland 17 Prozent der Altersgruppe zwischen 20 und 30 Jahren keinen Berufsabschluss haben und sich auch nicht mehr in Bildungsmaßnahmen befinden (2007 waren es erst 15,2 Prozent bzw. 1,5 Mio. junge Menschen). Besonders dramatisch ist die Situation für 20- bis 30-Jährige mit Migrationshintergrund, von denen über 30

Prozent ohne Berufsabschluss sind und sich auch nicht mehr weiterqualifizieren (das ist jeder Dritte).⁴³

Dazu bedarf es eines „Zugs von oben“, also Quantitäten von außerhalb, das ist z. B. der Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsbereich, und einen „Schub von unten“, also eine inhaltlich qualitative Investition in z. B. Ganztagschulen oder eine Verbesserung der sprachlichen und sozialen Kompetenz.

Der Familienverband in all seinen aktuellen Ausprägungen als kleinste soziale Gemeinschaft ist der wirkungsvollste Ansatz für Leistungsanforderung und Leistungsförderung. Deshalb ist eine Stärkung der „Rückübernahme“ von elterlicher Verantwortung gefordert, der Staat kann und soll nur ausreichende Rahmenbedingungen und Infrastruktur bereit stellen, dass die Eltern dieser Verantwortung auch gerecht werden können. Bildung und soziale Teilhabe sind nicht nur staatliche Aufgaben, sondern primär höchstpersönliche.

Bereits Kleinkinder sind heute in der Lage, neben der Akkumulierung von Wissen und Fähigkeiten auch soziale Verantwortung und ihre Strukturen zu lernen. Dies ist für ihr späteres Leben in Schule, Ausbildung und Beruf von großer Bedeutung.

Die aktuelle Diskussion im Herbst 2010 über die Integration von Personen mit Migrationshintergrund zeigt die enorme Bedeutung der sprachlichen Kompetenz. Die Anstrengungen, Deutsch sowohl in Wort und Schrift als auch möglichst zahlreiche Fremdsprachen zu erlernen, müssen bei allen Kindern verstärkt werden. Die richtige Beherrschung der Landes- bzw. Muttersprache ist die Basis für jegliche gesellschaftliche Teilhabe. Sprachkompetenz sichert den Zugang zur Kultur und ist unverzichtbar sowohl für das Leben in Deutschland als auch zur Leistungserbringung und dem Leben im Ausland. Für Führungspersonen ist Mehrsprachigkeit bereits heute unerlässlich, für alle Beschäftigten wird sie dringend erforderlich, wenn eine qualitativ hochwertige Arbeit wahrgenommen werden soll.

⁴³ Bei jungen Frauen türkischer Herkunft zwischen 20 und 30 Jahren sind sogar 47,5 Prozent ohne Berufsabschluss. 2008 gingen 65.000 Schüler ohne Abschluss von der Schule, das waren 7,4 Prozent eines Jahrgangs (6,7 Prozent im Westen, 11,6 Prozent Osten). „Münchener Merkur“: „Ausbildung 2010/11“ vom 17.9.2010, S. 6: Immer düstere Aussichten ohne eine Lehre“

Eine Forderung zur Herstellung dieser notwendigen Leistungsfähigkeit ist die Verwirklichung neuer Ansätze, z. B. den Ausbau von Netzwerken und modernen Kommunikationsformen. Die Netzwerk-Potenziale für Unternehmen, für Jugendliche, für Berufstätige und für Rentner (z. B. Aktiv-Senioren Bayern) sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Das Internet bietet gute Möglichkeiten, relativ leicht, kostengünstig, gezielt und intensiv mit anderen in Kontakt zu treten.

Kinder und Jugendliche besitzen vielfach gerade bei der Anwendung von modernen Kommunikationsmitteln Leitbild- und „Lokomotivenfähigkeiten“, die älteren und nicht technikaffinen Menschen an den „state of the art“ heranzuführen. Diese „Lokomotivfunktionen“ der jüngeren Generationen müssen akzeptiert und genutzt werden. Dies ein Beispiel für das Miteinander verschiedener Generationen und fördert den Gemeinschaftssinn (Mentalitätswandel „Wir brauchen alle“).

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt sehr bald zu erheblichem Arbeitskräftebedarf in der Wirtschaft und in der Wissenschaft, diese Lücken können nur zum Teil durch die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte geschlossen werden.^{44, 45} Dementsprechend sind die vorhandenen Potenziale konsequent zu erschließen, z. B. bislang nicht im Arbeitsleben stehende Frauen, ferner Ältere, die über das Rentenalter hinaus beschäftigt bleiben wollen, Jugendliche und junge Beschäftigte mittels einer Nachschulung bzw. Höherqualifizierung, Zuwanderer und Einwohner mit Migrationshintergrund, die erhebliche Probleme mit der deutschen Sprache und damit der gesellschaftlichen Integration haben.

Frauen sind in Führungspositionen heute immer noch unterrepräsentiert. Sehr oft hängt dies – bei gleicher hervorragender Ausbildung und Tätigkeit wie Männer – an familiär bedingten „Karrierebrüchen“ (Unterbrechung durch Kinderphase, schlechte Wiedereinstiegsmöglichkeiten). Unsere Gesellschaft kann es sich nicht mehr leisten, gut ausgebildete, hochqualifizierte und leistungswillige Frauen bei

⁴⁴ Bereits heute fehlen laut Bitkom 20.000 IT-Fachleute, laut VDI über 35.000 Ingenieure.

⁴⁵ 2015 fehlen laut vbm in Bayern 520.000 Fachkräfte. Vgl. „Münchner Merkur“, 17.9.2010, S. 11: „Unternehmen wollen familienfreundlicher werden“

zurückgehendem Arbeitskräftepotenzial und erwiesener positiver Wirkung in Unternehmen nicht zu beschäftigen. An der Stellschraube „Mehr Frauen in die Führung“ kann noch erheblich gedreht werden. Politik und Wirtschaft sind deshalb aufgefordert, die Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von Müttern weiter zu verbessern (Kinderhort- und Kindergartenversorgung, Betreuung, Arbeitszeitflexibilisierung, Akzeptanzerhöhung) und mit guten Beispielen voranzugehen.

Die Internationalisierung aller Lebensbereiche wird sich weiter verstärken. Dies bedeutet eine positive Veränderung unseres Lebens durch fremde Kulturen, mehr Beachtung und Aufgeschlossenheit fremden Kulturen und Menschen gegenüber erfordert aber auch echte Integration dieser Menschen in Deutschland.

Gerade die demografische Lücke zu schließen bedarf erheblicher Anstrengungen, alle Möglichkeiten zu nutzen, junge Menschen zielgerichtet auf die Zukunft vorzubereiten, unabhängig von der notwendigen Zuwanderung qualifizierter Ausländer.⁴⁶ Das gilt insbesondere auch für in Deutschland lebende ausländische Jugendliche und Kinder mit Migrationshintergrund. Das Leistungsniveau von Einwandererkindern und einheimischem Nachwuchs klafft in kaum einem anderen Land so weit auseinander wie in Deutschland. Davon betroffen sind auch heute noch die zweiten und dritten Generationen der früheren „Gastarbeiter“.⁴⁷ Diese Jugendlichen mit ihren Potenzialen müssen für die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft als neue Leistungsträger gewonnen werden, z. B. auch durch ausländische Vorbilder. Gleichzeitig lassen sie sich so voll in unsere Gesellschaft mit unseren Zielen und Erwartungen integrieren.

6.6 Schule und Bildung

⁴⁶ Ohne Zuwanderung wird die Deckung des Bedarfs an Arbeitskräften noch größer. Deutschland ist aus dem früheren Einwanderungsland inzwischen ein Auswandererland geworden, der Saldo zwischen Zuzug und Wegzug ist seit 2008 negativ. 2008 betrug der Saldo minus 56.000 Menschen, 2009 minus 13.000. 2009 sind 600.000 Ausländer zugezogen. Vgl. „Spiegel“ Nr. 32/2010 vom 9.8.2010, S. 61

⁴⁷ Das Erwerbstätigenpotenzial liegt heute bei rund 44,5 Mio. Menschen. 2050 wären es ohne einen Überschuss bei der Zuwanderung nur noch 26 Mio. „Spiegel“ Nr. 32/2010 vom 9.8.2010, S. 60: „Beschränkt willkommen“

Bildung ist der Schlüssel für ein Hochtechnologieland wie Deutschland. Bildung entscheidet über die Zukunft jedes Einzelnen und damit über die Zukunft unseres Landes. In Bildung zu investieren ist anerkannt billiger und effizienter als in teure Sozialtransfers und Alimentierung. Der Optimierung unserer Bildungslandschaft, des Schulsystems und der Lernfähigkeit unserer Kinder kommt daher fundamentale Bedeutung zu. Auch wenn Bayern in Bildungsvergleichen bisher insgesamt obere Plätze unter den Bundesländern einnimmt, ist der Fokus auf langfristigen internationalen Bildungswettbewerb zu legen, auf hervorragende Bildungssysteme auch in anderen Staaten, die mit neuen pädagogischen und lerntheoretischen Erkenntnissen für die Schüler eine zukunftsorientierte Bildung sicherstellen. Der Bildungswettbewerb findet heute nicht mehr zwischen den Bundesländern statt, sondern zwischen Staaten, die flexibel und zielorientiert agieren.

Nur gut ausgebildete und offene, leistungsbereite Schulabgänger werden ihren Platz in der Wirtschaft und der Wissenschaft zum Vorteil unserer gesamten Gesellschaft finden. Gerade der Wandel der Anforderungen an eine künftige Berufstätigkeit setzt eine solide Grundbildung und eine flexible und engagierte Fort- und Weiterbildung jedes Einzelnen voraus. Ohne eine solide Schulbildung kann die spätere Fort- und Weiterbildung ihre optimalen Wirkungen nicht erreichen. Die Rahmenbedingungen für positiv wirkende Weiter- und Höherqualifikationen zu setzen und diese zu realisieren, ist Aufgabe des Staates und der Arbeitgeber.

Die frühkindliche Bildung ist für den gesamten Bildungs-, Berufs- und Lebensweg entscheidend, eine gute Schulbildung Voraussetzung für die bestmögliche Ausbildung.

Die Ausbildung der Lehrer in Pädagogik und Didaktik zur optimalen Vermittlung fachlicher und sozialer Kompetenzen ist entscheidend für die Wissbegier und Motivation der Kinder zu lernen. Aus diesem Grund kommt einer steten Verbesserung der Lehrerausbildung und der Lehrerbefähigung beim Ranking der Aufgaben der Rang eins zu. Der „Lehrer von heute“ übt nicht mehr ein juristisch formalisiertes „Lehramt“ aus, sondern erfüllt eine „Bildungsdienstleistung“. Diese neue Berufsbewertung und Berufsbeschreibung muss ihre Konsequenzen in

einem neuen Lehrerbild und der entsprechenden Lehrerausbildung finden, das offensiv vermittelt und tatsächlich auch umgesetzt wird.

Die Schule ist der größte „Motivator“ für die Leistungsbereitschaft der jungen Menschen. Die Begeisterungsfähigkeit und Motivation der Kinder durch „befähigte Lehrer“ zu erreichen muss deshalb konsequent ausgeführt und verstärkt werden. Der Lernerfolg eines Schülers hängt nach Studien zu 40 Prozent alleine von der Befähigung des Lehrers ab. Durch eine bei Ausbildungsbeginn, wie in den anderen Studienfächern bereits üblich, festgestellte Befähigung, ob die Person für den Beruf des Lehrers überhaupt geeignet ist, sollte zwingend eingeführt werden.

Bayern hat in den vergangenen Jahren hier verschiedene gute Anstöße bei der „Lehr**am**tsausbildung“ unternommen, diese müssen fortgeführt und vor allem zügig umgesetzt werden.

Lehrer sind neben Eltern die größten Vorbilder (Bildungs-Schlüsselpersonen) und damit „Lokomotiven“ für die Kinder. Diese Chance für eine Leistungsorientierung darf nicht ungenutzt gelassen werden. Das bedeutet einerseits eine hohe gesellschaftliche Verpflichtung für die Lehrer, auf diese Weise für die Zukunft der Gesellschaft einen wichtigen Beitrag zu leisten, andererseits für die Gemeinschaft die Honorierung der schwierigen Aufgabe des Lehrpersonals, die Anstrengungen und Bedeutung für die Zukunftsentwicklung der Gesellschaft anzuerkennen. Lehrer können, auch weil sie extern wirken, wirkliche positive Leitbilder aufstellen und Vorbilder für Kinder sein, die sich durch ein Berufsleben ziehen.

Um die pädagogischen, erzieherischen und fachlichen Fähigkeiten der Lehrer voll zu entfalten, benötigen die Schulen mehr eigene Gestaltungsmöglichkeiten als in der Vergangenheit. Insbesondere Schulleitungen, möglichst alle Lehrer, sind mit ihrer schwierigen Aufgabe durch adäquate Zusatzausbildungen als „Manager“ fortzubilden mit dem Ziel, mehr unternehmerisches Denken auch in Schulen Eingang finden zu lassen.

Bisherige Ansätze in Bayern sind insbesondere zeitlich zu beschleunigen und flächendeckend umzusetzen. Mit der positiven Wirkung dieser „Führungsaufgabe Schule“ könnte auch die vielfach vorhandene innere Distanz zwischen Elternhaus und Schule/Schulpolitik geschlossen werden, eine gemeinsame Identifikation der Bevölkerung mit den Bildungseinrichtungen und ihrer Bedeutung für die Zukunft unserer Gesellschaft ließe sich damit erreichen. Das erfordert im politischen Bereich Mut zu nach vorne gerichteten Entscheidungen. Insbesondere die vor Ort vorhandene Motivation zu Reformen und Eigenverantwortlichkeit sowie die örtlichen Kompetenzen müssten bei den Reformen genutzt werden.

Ganztagsschulen, seit Jahrzehnten im Ausland erfolgreich etabliert und als förderlich nachgewiesen, sind inzwischen auch in Deutschland als bildungspolitisch erwünscht anerkannt. Ihre Einführung für alle Schularten ist dringend geboten und muss zügig erfolgen, wenn sich Bayern die Vorteile für die Schüler nicht entgehen lassen will.

6.7 Unternehmens-Champions

Eine Vielzahl von Innovationen wird in mittelständischen Unternehmen entwickelt, die sehr oft Alleinstellungsmerkmale im globalen Wettbewerb besitzen, im Heimatland aber relativ unbekannt sind und in ihrer Bedeutung für die Zukunft des Landes bei Arbeitsplätzen, Technologien und Wettbewerbsfähigkeit nicht ausreichend gewürdigt werden. Sie zeichnen sich aus, indem sie ständig neue Technologien entwickeln und damit neue Märkte eröffnen, weil sie schnell, flexibel und kostengünstig (wenig Overheads, klare kleine Strukturen, schnelle Entscheidungsfindung) auf Markterfordernisse reagieren oder technische Ideen umsetzen können. Analoges gilt für auch für autonom geführte Untereinheiten größerer Unternehmen.

In der Regel werden diese Unternehmen durch visionäre Führungspersönlichkeiten verkörpert, die von ihren Ideen beseelt sind und hierfür auch persönliches Risiko tragen. Die Risikobereitschaft dieser unternehmerischen „Lokomotiven“ sollte mehr als bisher positiv durch Politik (und eventuell Finanziern/Banken und Medien) gewürdigt werden. Unternehmerisches Risiko und die Übernahme von

Verantwortung für viele Mitarbeiter sind eine positive Eigenschaften, keine Wort-hülsen.

„Hidden Champions“ als beispielgebend herauszustellen und damit als besondere Leistungsträger mit Vorbildcharakter über die Medien und in Veranstaltungen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen, muss Aufgabe der Politik und der Kammern sein.

Im regionalen Bereich sind solche Unternehmen sehr oft gesuchte Arbeitgeber für Schulabgänger und Berufstätige, die nicht nur den Wunsch nach Beschäftigung bei den renommiertesten deutschen Dax-Unternehmen haben. Unternehmenschampions zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungsmannschaft, die „Lokomotiven“, Visionen zulassen und entwickeln, dass auch der Mut aller Mitarbeiter, Neues zu denken, belohnt wird. Diese „Hidden Champions“ können gerade im ländlichen Raum als „Drehscheibe“ für die Höherqualifizierung von Beschäftigten genutzt werden, weil sie bereits „Technologieführer“ sind und damit auch positive Wirkungen im gesamten Land erzielen.

Diese positiven Eigenschaften der „Hidden Champions“ und ihre Stärkung müssen durch die Politik und durch gesellschaftliche Einrichtungen (z. B. Stiftungen, Verbände) mehr als bisher herausgestellt werden.

Erstellt von Arbeitsgruppe

Dr. Rudolf Staudigl (Vorsitz), Prof. Dr. Patrick Cramer, Fritz Schösser

Mitglieder des Zukunftsrates

- Prof. Dr. Herbert Henzler, Credit Suisse, London (Vorsitzender)
- Margit Berndl, Vorstandsmitglied Paritätischer Wohlfahrtsverband, München
- Prof. Dr. Michael von Brück, Lehrstuhl für Religionswissenschaft, LMU München
- Prof. Dr. Hubert Burda, Hubert Burda Media Holding, München
- Prof. Dr. Patrick Cramer, Leiter Genzentrum der LMU München
- Wolfgang Dehen, CEO Siemens Energy, Erlangen
- Prof. Dr. Susanne Elsen, Sozialwissenschaften, Hochschule München
- Alois Glück, Präsident Zentralkomitees der Katholiken in Deutschland (ZdK), Bonn
- Prof. Dr. Karl-Dieter Gröske, Präsident FAU Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, Präsident der TU München
- Prof. Dr. Bernd Huber, Präsident der LMU München
- Dr. Ing. E.H. Hans Huber, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Huber SE, Berching
- Prof. Dr. Daniela Männel, Immunologie, Universität Regensburg
- Prof. Dr. Paul Nolte, Präsident der Evangelischen Akademie zu Berlin
- Dr. Norbert Reithofer, CEO BMW AG, München
- Prof. Dr. Jutta Roosen, BWL Marketing u. Konsumforschung, TU München
- Fritz Schösser, Vorsitzender a.D. DGB Bayern, München
- Dr. Josef Schuster, Präsident Israelitische Kultusgemeinden in Bayern, Würzburg
- Prof. Dr. Gunter Schweiger, Präsident Hochschule Ingolstadt
- Ludwig Sothmann, Präsident des Landesbundes für Vogelschutz in Bayern e.V., Hilpoltstein
- Stephanie Spinner-König, Geschäftsführende Gesellschafterin der Spinner GmbH, München
- Dr. Rudolf Staudigl, CEO Wacker Chemie AG, München