

## Beschäftigung im Namen der Daseinsvorsorge – Wie führt man Unternehmen im sozialen Wandel in die Zukunft?

### Vorbemerkungen

Im Thema<sup>1</sup> verschachteln sich verschiedene, eigenkomplexe Themen: Daseinsvorsorge, sozialer Wandel, Zeithorizont „Zukunft“, Beschäftigung, Unternehmen, Führung von Unternehmen. Die einzelnen Themen müssen definiert und die zentralen Dynamiken skizziert werden. Sodann liegt die besondere Relevanz der Fragestellung in der Verknüpfung der Themen.

Gerade in der Bewältigung der Komplexität, die aus der Themenverschachtelung, fachsachlich, aber auch im zeitlichen Strom der Problematik (Nachhaltigkeit des Wirtschaftens und damit Verstehen der Gegenwart als Zeitpunkt der Zukunftsinvestitionen zur Vermeidung der Mindererschätzung von Zukunftsgütern: Schulz-Nieswandt 2015 d) resultiert, liegt die gesellschaftspolitische Herausforderung.

Angesprochen ist die *Meso*-Ebene unternehmerischer Organisationen. Aber diese ist eingebettet in die Aufgabe, die öffentlich relevanten *Makro*-Trends (sozialer Wandel) zu erkennen, zu beachten und innovativ zu verarbeiten und dabei die Leistungsprozesse als Sicherstellung auf der *Mikro*-Ebene (betriebliche Prozesse) in der Sozialraumdimension (Schulz-Nieswandt 2015 b; 2015 a) – Quartier, kommunaler Raum, Region, den ÖPNV somit in den Mittelpunkt der Betrachtung stellend – zu gewährleisten.

Im Mittelpunkt stehen die Mobilitätsanforderungen moderner Gesellschaften im Wandel. Dabei bestehen besondere planerische Herausforderungen infolge der Verschachtelung der Dimensionen einer Raumordnung ausgeglichener Funktionsräume, in denen Daseinsthemen wie Arbeit, Wohnen, Freizeit, Erholung in ihrem Anspruch auf gleichzeitige Machbarkeit zum Ausdruck kommen. Hier ordnet sich die Verkehrspolitik dem weiten Thema der Daseinsvorsorge arbeits-teiliger und raumwirksamer, d. h. raumdifferenzierender Wirtschaftsgesellschaften (d. h.: von der Wirtschaftsweise deutlich geprägte Gesellschaften) ein. Es verknüpfen sich die Fragen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft sowie überregional wettbewerbsfähiger Regionen der Volkswirtschaft mit der Machbarkeit komplizierter privater Alltagswelten, wobei die verschiedenen Vereinbarkeitsfragen die Problematik ausgeglichener Funktionsräume (vor allem Arbeit und Wohnen, Arbeit und Familie [Erziehung, Pflege]) sich in Verbindung

---

1 Der Text stellt die Basis eines Vortrages dar, der am 9.10.2015 vom Verfasser im Rahmen des 7. VDV-Personalkongresses der VDV Akademie im Hamburg gehalten worden ist. Ausgangspunkt der Themenwahl war auch ein früher schon zur Kenntnis genommenes Gutachten VDV Akademie/VDV/hwh (2013): Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014-2010. Analyse, Perspektiven und Handlungsbedarf. Karlsruhe/Köln.

setzen lassen mit den Fragen einer zeitgemäßen Gender-Ordnung und modernen Aufwuchsbedingungen von Kindern und Jugendlichen. Damit kristallisieren sich bereits erste Aspekte sowohl des Verständnisses von Daseinsvorsorge einerseits wie auch des sozialen Wandels andererseits heraus. Diese Themendimensionen sind zunächst hinreichend zu klären, bevor die Analyse, fokussiert auf die Problematik der Zukunft der Beschäftigung, in die aktuelle Debatte um ein unternehmerisches Demographiemanagement,<sup>2</sup> das zur Aufgabe einer zukunftsorientierten strategischen Unternehmensführung wird, ausmündet.

Hier wird Unternehmensführung wieder zur Unternehmenspolitik. Verbindungen zu Fragen einer Wirtschaftsethik der Unternehmensführung zeichnen sich ab, da sich die Bedeutung einer *Stakeholder-orientierten Governance* auch als private Berücksichtigung öffentlicher Herausforderungen im Sinne von *corporate social responsibility* (Schulz-Nieswandt 2015 b) – und damit (im Sinne der Rechtsphilosophie von John Rawls: effiziente und *uno actu faire*) Pareto-Lösungen vom Typus der *win-win*-Situationen – generiert.

Die Meso-Welt der Unternehmen hat sich mit Blick auf die Effizienz der Mikro-Ebenen den sozialen Kosten (negative Externalitäten: privatisierter Nutzen auf Kosten Dritter) der Makro-Betrachtung verantwortungsethisch zu stellen. Es gibt keine reine private Welt des Wirtschaftens; privates Handeln ist öffentlich relevant (Schulz-Nieswandt 2015 b). Der private und der öffentliche Raum gehen hybride Übergangsräume (*heterotope* Räume, wie es der Philosoph und Wissenshistoriker Michel Foucault nannte) ein.

Diese Herausforderung stellt sich insbesondere im Feld des öffentlichen Wirtschaftens in eigentumsrechtlicher Reinheit (*Inhouse*), aber auch in gemischtwirtschaftlicher Form sowie im Fall des öffentlich gebundenen privatwirtschaftlichen Handelns im öffentlichen Auftrag.

## I. Was ist Daseinsvorsorge? Und was sind die Herausforderungen an die Daseinsvorsorge?

Lassen wir Ernst Forsthoffs Tradition zur Seite gestellt und greifen ihn – als Daseinsvorsorge – nur terminologisch auf. Daseinsvorsorge ist an öffentlichen Aufgaben gebunden, die der Markt in politischer erwünschter Weise nicht erledigt.

Dabei geht es um die Sicherstellung der Infrastruktur im Raum. Infrastruktur umfasst hier alle existenzialen Güter und Dienstleistungen in einer arbeitsteiligen und raumdifferenzierenden Wirtschaftsgesellschaft. Dabei geht es, z. T. universaldienstleistungstheoretisch diskutiert, um die Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Zugänglichkeit und Akzeptanz (auf die Qualität bezogen), aber auch um die Informiertheit über die Angebotslandschaft. (Verbraucherschutzfragen kommen hinzu.) Dies ist gewährleistungsstaatstheoretisch zu verstehen. Gewährleistung und die Praxis der Sicherstellung können aber auseinanderfallen.

Die Debatte wird in Europa als Diskussion um die (wirtschaftlichen bzw. nicht-wirtschaftlichen) Dienstleistungen von allgemeinem öffentlichem Interesse (DA[W]I) geführt. Diese öffentlichen Aufgaben sind als Strukturwerte in der EU anerkannt, auch grundrechtlich als Recht auf freien Zugang primärrechtlich verankert (Schulz-Nieswandt 2014; 2014 a). Dies fügt sich in

---

2 Die Literatur dazu ist rasant angestiegen.

die Selbstdefinition der EU als (wettbewerbsfähige) soziale Marktwirtschaft (Schulz-Nieswandt 2012) ein. Durch die binnenmarktlogischen Rechtsprinzipien der Gleichbehandlung und der Transparenz im Kontext der allgemeinen Nicht-Diskriminierungsordnung der EU (Grundfreiheiten; Freizügigkeiten) sind die Mitgliedsstaaten in ihrer Daseinsvorsorge mit Blick auf die Zielsetzungen frei, aber – trotz des Subsidiaritätsgebotes – nicht in der Art und Weise der Zielerreichungsumsetzung, denn diese muss kompatibel sein mit der Binnenmarkt(rechts)logik der Eliminierung aller tarifären und non-tarifären Handelshemmnisse (bzw. der grundsätzlichen Faktorenmobilität im Wirtschaftsraum der EU). Dies konkretisiert sich u. a. wettbewerbsordnungsrechtlich im Vergabe-, Ausschreibungs-, Beihilfe- und Konzessionsrecht (Schulz-Nieswandt 2013).

Europarechtlich gefiltert bleibt bei gegebener Legitimität derartiger öffentlicher/öffentlich relevanter Aufgaben jedoch offen, ob die öffentliche Hand die Gewährleistungsaufgabe, die hier resultiert, auch in eigener Regie sicherstellt oder ob eine formale Privatisierung erfolgt, etwa im Rahmen eines Ausschreibungswettbewerbs. Der Staat ist dann „Pflichtenheftmanager“ im Sinne des Kontraktwesens. Insbesondere bei Gemischtwirtschaftlichkeit, das hat die jüngste Dienstleistungskonzessionsproblematik gezeigt, ist der Binnenmarkt-europarechtliche Druck zur Marktöffnung und zur wettbewerblichen Steuerung der Aufgabenerledigung hoch. Der ÖPNV kennt diese Problematik vor allem aus der Problematisierung der verordnungsrechtlich längere Zeit ermöglichten Direktvergabe. (Die betrauungsaktrechtlichen Details sind hier nicht zu diskutieren.)

Zu unterscheiden ist demnach eine institutionelle (eigentumsrechtliche) und eine funktionale (Ergebnis-/Erledigungs-orientierte) Sicht auf die Erfüllung (kollektiv als solche anerkannter) öffentlicher Aufgaben. Beide Varianten – und die vielen intermediären Schattierungen (Gemischtwirtschaftlichkeit und andere Formen von PPP) – bleiben aber gebunden an der Pflicht der optimalen Erfüllung der öffentlichen Aufgabe. Materielle Privatisierung steht hier gar nicht an. Auch eine privatwirtschaftliche Sicherstellung der öffentlichen Gewährleistungsaufgabe bleibt öffentlich gebunden, wird entsprechend – mit Blick auf das Marktdesign – reguliert und sollte im besten Fall dies auch als wirtschaftsethische Selbstbindung verstehen.

Betriebswirtschaftlich kann diese Problematik als Sachzieldominanz formuliert werden (Schulz-Nieswandt 2015 c); Formalziele sind nur Nebenziele und als solche Randbedingung der Erfüllung des öffentlich gewollten Sachzieles (Versorgungsauftrag). Dies gilt auch für die Gewinnabführung öffentlicher Unternehmen, etwa bei Stadtwerken im steuerlichen Querverbund, neuerdings breit diskutiert bei den öffentlich-rechtlichen Sparkassen, die keine primären Fiskalunternehmen für öffentliche Haushaltssanierung sind, sondern regionale Strukturentwicklungsgestalter.

Das europarechtliche Rechtsregime hat also das öffentliche Wirtschaften erschwert (Schulz-Nieswandt 2014; 2014 a). Dies ist eine Dimension des hier interessierenden sozialen Wandels, da er die Ordnung der Rollenverteilung zwischen Staat und (regulierten) Märkten betrifft. Auch die Sozialwirtschaft und andere Akteure des *Dritten Sektors* sind betroffen. Dies ist vergabe- und beihilferechtlich deutlich; auch das besondere Institut der Steuerfreigemeinnützigkeit steht unter Druck. Eigentlich schwärmt die Binnenmarkt(schöpfungs)philosophie (Schulz-Nieswandt 2013) der EU-Kommission (die EuGH-Rechtsschöpfung ist nicht immer eindeutig) – auch durch Nutzung der Spielräume einer *soft law policy* – für „Sozialunternehmen“, also für „nor-

male“ erwerbswirtschaftliche (früher nannte man sie *kapitalistische*) Unternehmen, die aber – engagiert – soziale Verantwortung tragen und zeigen, demnach strikt zu unterscheiden sind von der Tradition der freien Wohlfahrtspflege als Sozialwirtschaft.

Angemerkt werden muss, dass die neoklassisch-wohlfahrtsökonomische Ideenwelt der EU-Kommission von einer in der Forschung überhaupt nicht validierten *Apriori*-Effizienzüberlegenheit privater gegenüber öffentlicher Unternehmen ausgeht und die Transaktionskosten ihrer Marktschöpfungspolitik (etwa im Modus des obligatorischen Ausschreibungswettbewerbs) nicht reflektiert/thematisiert, also den gar nicht mehr so neuen Stand der *Neuen Institutionen-ökonomik* weitgehend ignoriert.

Die Daseinsvorsorge – nun unabhängig davon, ob diese eigentumsrechtlich genuin in öffentlicher Hand liegt oder ob es zur privaterwerbswirtschaftlichen Erledigung/Erfüllung der delegierten öffentlichen Aufgabe kommt – steht aber auch vor anderen Herausforderungen des sozialen Wandels; und dies gilt gerade auch für die Verkehrspolitik, vor allem für den ÖPNV.

Diesen Herausforderungen muss die öffentliche, öffentlich-private oder private Aufgabenerledigung in entsprechender *Dienstgesinnung* stellen. Dies betrifft die Führungsphilosophie der Unternehmen der Daseinsvorsorge und somit das strategische Management, das die Betriebspolitik fundiert und rahmt. Studien haben zeigen können (Schulz-Nieswandt 2010), dass die Bevölkerung im Bereich der Daseinsvorsorge öffentlichen Unternehmen (Stadtwerken) absolute Präferenz entgegenbringt. Das gilt extrem im Fall der (affektpsychologisch gesehen: Angst-be-setzten) Wasserwirtschaft (was kultur- und mentalitätsgeschichtlich in den Diskursen und Praktiken des Umgangs der Gesellschaften mit kollektiven Risiken nicht überrascht), aber auch hinsichtlich der nachhaltigen Versorgungssicherstellung in den Bereichen etwa der Energie und des Verkehrs. Öffentlich kontrollierte Privatunternehmen sind an zweiter Stelle nachrangig. Die Skepsis gegenüber der Erwerbswirtschaft in diesen Existenzialgüterbereichen ist tief verankert im kulturellen Kollektivgedächtnis der Menschen. Diese Präferenzen sind bemerkenswerter Weise unabhängig von Alter und Geschlecht, von Bildung, Einkommen und Beruf und von Siedlungsstrukturen.

## II. Welcher sozialer Wandel ist gemeint?

Der soziale Wandel ist komplex und umfasst mehrere Dimensionen, die hier relevant sind und aufgegriffen werden müssen.

### 1. Altern

Die Bevölkerung altert. Dies ist die breit diskutierte Seite des sog. demographischen Wandels. In den Arbeitsmärkten wirkt sich dies aus als Anstieg des durchschnittlichen Alters in der Beschäftigtenstruktur. Die gerontologische Forschung hat zwar mit dem schlechten Mythos der zwangsweisen Absenkung der Produktivität älterer ArbeitnehmerInnen evident aufräumen können. Dies gilt grundsätzlich und nicht nur mit Blick auf gegenläufige Entwicklungen fluider und kristalliner Intelligenz. Aber das soziologische *Thomas-Theorem* besagt ja, dass faktische

unwahre Thesen dennoch relevant sind, weil faktische Handlungen induziert werden und Handlungsfolgen resultieren. Selbst-erfüllende Prognosen resultieren aus unterlassenen Investitionen in das lebenslange Lernen. Auch mögen Lernblockaden als erlernte Defizite seitens des Personals eine Rolle spielen. Vieles mag dabei aber auch eine Frage der Art und Weise der Lernkulturimplementation im Unternehmen sein. Dramatisch wird es, wenn stattdessen eine Gratifikationskrise induziert wird: Der Wettbewerbsdruck steigt, die Produktivitätsanforderungen ebenso, aber die Gratifikation, die motivierende Belohnungspraxis, bleibt aus. Letztlich ein Führungsproblem. Die medizinsoziologisch und arbeitspsychologisch belegte Folge: Ausbreitung von Herz-Kreislaufkrankungen und Depressionen.

Ein – *authentisches* – unternehmerisches Demographiemanagement nach *Stand der Künste* bricht diese mentalen Pfadabhängigkeiten auf. Dazu gleich noch mehr.

Obwohl (kalendarisches) Alter(n) und Gesundheit – entgegen stereotypischen Altersbildern – nicht korrelieren, ist (verhältnisbezogene) Gesundheitsförderung und (verhaltensbezogene) Gesundheitsprävention zu einem anerkannten Thema geworden, dass hier im Zusammenhang mit der Altersstruktur angeführt werden soll.

Die möglichen Entwicklungskorridore im Funktionsgefüge von Alter, Motivation, Identifikation, Gesundheit und Produktivität sind also viel varianzreicher als es gemeinhin immer noch konstatiert wird. Solch‘ *bleierne* Wirklichkeitsbilder sind offensichtlich nicht trivial aufzubrechen. Auch mögen Unternehmensverbände bereits mental weiter sein als verengt denkende Einzelunternehmen.

## 2. Schrumpfung

Die Bevölkerung schrumpft aber auch, trotz Nettozuwanderung infolge der Megatrends in der Geburtenentwicklung und der Sterbealterveränderung.

Die versorgungspolitischen Fragen (Schulz-Nieswandt 2015 c) im Gesundheits- und Sozialwesen werden zunehmend gesehen. Dabei ist die Scherenentwicklung zwischen steigendem Unterstützungsbedarf einerseits und der rückläufigen Fachkräfteentwicklung andererseits in den Mittelpunkt der Diskurse gerückt. Genau dieser Fachkräftemangel schlägt eine Brücke zur Problematik der Zukunftsanforderungen der Daseinsvorsorge.

Das Thema wird nun, vermittelt über seine Aggregatbetrachtung, relevant: Mit der schrumpfenden Bevölkerung schrumpft auch das Erwerbspersonenpotenzial. Arbeitskräfte werden knapp(er). Natürlich ist dies immer auch eine Frage der Branchen- und der Fachkräftesegmentsdifferenzierung. Aber der Trend ist überaus deutlich. Die Unternehmen werden im Wettbewerb um knapper werdende Humanressourcen ringen und müssen daher in die nachhaltige Personalentwicklung – zumindest aus der Haltung einer gewissen *Klugheitsethik* heraus – und in ihre (alternden) Personalbestände mehr als bisher investieren. Dies gilt für die Gesundheit, dies gilt für die Optimierung des Generationenmixes und der Kultur des inter-generationellen Teams und der Diversität, dies gilt für die Weiterbildung wie für die Umschulung. Und das gilt auch für das gehobene und höhere Management der Unternehmen: *Corporate Volunteering* macht hier Sinn: Eine Woche Bahnhofsmision verweist das Management im Sinne von Erleben und Erfahren wieder auf die Lebenswelten der Mehrheit der Menschen. Der Funktionsnexus von

Wertschätzung, Motivation, Identifikation und Produktivität wird von zentraler Bedeutung. Innere Kündigungen wird man sich ebenso weniger leisten können wie Abwanderungen, die mit *toten Kosten* der Humankapitalinvestition verbunden sind. Der öffentliche Gutscharakter der Humankapitalmärkte wird immer deutlicher.

Die ehemaligen Verlierer der dauerhaften Massenarbeitslosigkeit werden zum Objekt der unternehmerischen Begierde: Frauen, ältere Arbeitnehmer und Menschen mit Behinderungen. Der *Faktor Arbeit* wird sicherlich teurer.

Das Thema der längeren Lebensarbeitszeit wird (trotz *opportunistischen Nahles-Effekten*) an Bedeutung gewinnen, die gerontologische Forschung stützt diese Sicht. Das Thema der flexiblen Übergänge bleibt gleichzeitig von Bedeutung. Das Thema der Qualität der Arbeit ebenso.

### 3. Qualifikation

Es macht aber nur begrenzt Sinn, rein quantitativ über Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage zu reflektieren. Die Qualifikationsprofile sind sehr differenziert. Mehr noch: Einige (wenn auch pauschal anmutende) Reflexionen aus der Soziologie der Sozialstruktur und der Sozialstrukturwandlungen sind anzuführen.<sup>3</sup>

Die deutsche Soziologie leistete sich (im internationalen Vergleich) einige Zeit den intellektuellen Spaß, über die Gesellschaft „jenseits von Stand und Klasse“ zu reflektieren.

Die Differenzierung der (angeblich frei gewählten) Lebensstile (der *post-modernen Biographiebastler*) dominierte die Sicht der Dinge. Nicht nur die PISA-Studien zeigten die bleibende Relevanz der schichtspezifischen Herkunft; gleiches ist als Schichtgradient in der Adipositas-Forschung bei Kindern zu konstatieren. Bildung wird als Schlüsselkategorie in der kulturellen Vererbung sozialer Ungleichheit neu – die frühe Soziologie des 19. Jahrhunderts wusste bereits um die Bedeutung von Bildung und Gesundheit für die Erwerbschancen unterer Schichten – entdeckt. Migrationshintergründe generieren oftmals gar nicht „echte“ Kultur-Effekte, sondern bewirken klassische Sozialschichtmechanismen. (Auch gilt: Kriminalität in bestimmten Ausländermilieus sind vergleichbar hoch in ähnlichen deutschen Sozialmilieus; Armut und Kriminalität korrelieren, auch gerade im Kontext narzisstisch gekränkter Männlichkeit.)

Warum dieser Einschub? Es kristallisiert sich die Notwendigkeit heraus, unsere Sozialstruktur zunehmend nach dem Muster von Zentrum und Peripherie zu denken. Für das Zentrum mag der *meritokratische* Kreislauf von Bildung, Erwerbsbiographie und soziale Absicherung noch gelten; für die soziale Peripherie beobachten wir eine soziale Exklusion und in den semi-peripheren Übergangsräumen *Prekarität*. Früher fanden Menschen ohne Schulabschluss noch einen Platz im Leben; heute kaum noch.

Knapp werden demnach die qualifizierten Arbeitskräfte. Doch „was anfangen“ mit den marginalisierten Bildungsverlierern?

Aber auch in den Segmenten höherer (Aus-)Bildung liegen die Dinge differenzierter. Für bestimmte Branchen – dazu zählt auch der Verkehrssektor (wie der Wiss. Beirat des VDV konstatiert hat), aber auch die öffentliche Wirtschaft (wie der Wiss. Beirat des BVÖD dargelegt hat) –

---

3 Die deutsche Sozialstrukturforschung ist hier in Bewegung gekommen.

fehlt es an multi-disziplinärer Ausbildung an den Hochschulen. Die Fehlentwicklungen an den Universitäten machen sich hier bemerkbar.

Auch der globale Druck auf die Expansion der Hochschul-Bachelor-Ausbildung von AbiturientInnen durch die EU, der OECD und der bundesdeutschen Politik wirft Fehlentwicklungen im System der ausdünnenden dualen Berufsausbildung auf.

Das sind alles höchst eigenkomplexe Diskursfelder, die hier nur – natürlich verkürzt und vereinfacht – angesprochen werden können.

Die EU hat das Problem erkannt. Von der zentralen Bedeutung „investiver Sozialpolitik“ ist die Rede. Von *Employability* (Qualifikation) und *Workability* (Gesundheit) ist die Rede. Im Kern ist diese Sicht nicht falsch, kann aber leicht umkippen in neo-liberale Schuldzuweisungen (*Münchhausen-Effekt*) und in autoritär-repressive Wohlfahrtspolitik uralter Armutsregulierung (*workfare* statt *welfare*). Emanzipative *Cabability*-Sichtweisen (bei *Amartya Sen*) können umkippen in simplifizierte *Fordern und Fördern*-Praktiken (empirisch ist die Effektivität des integrierenden Fallmanagements in den Job-Centern gleich Null).

Die extreme Wachstumsdynamik der „Hilfen zur Erziehung“ in der Kinder- und Jugendhilfe des SGB XIII ist hier ebenso einzuordnen; auch das wachstumsintensive Feld der *frühen Hilfen*, oder auch der Schulsozialarbeit. Die Praxis bleibt weit hinter den Ideen zurück. Vor allem lokale Bündnisse und allgemein die lokale Netzwerkbildung werden zu Schlüsselfragen, gehören aber auch zu den nicht-trivialen Aufgaben, deren nachhaltige Verwirklichung von einer Fülle notwendiger und hinreichender Bedingungen abhängen. Vor allem bedarf es hier einer gleichgewichtigen Psychodynamik (Schulz-Nieswandt 2015 a) von Offenheit (soziale Phantasie mit Blick auf Alternativen), Vertrauensfähigkeit (gegenüber dem Mitmenschen) und Angstbewältigung (angesichts von Risiken des Scheiterns und der Fehlentwicklungen).

Menschen müssten, lebensweltlich (auch das keineswegs eine neue Einsicht) verankert, mit viel mehr diagnostisch fundierten pädagogischen Aufwand abgeholt und mitgenommen werden. Es muss *systemisch* gedacht werden.

#### 4. Zwischenfazit: Notwendigkeit eines unternehmerischen Demographiemanagements

Private wie öffentliche Unternehmen müssen angesichts des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials verschiedenster Branchen ein auf Nachhaltigkeit abstellendes Demographiemanagement entwickeln. Case Studies in der einschlägigen Literatur zeigen: Es geht, es gibt Vorbilder. Diese Entwicklungsaufgabe der Unternehmen ist ein Gebot strategischer Klugheit. So werden *win-win*-Situationen generiert. Langfristige Zeithorizonte gehören dabei zum Wesen sozial lernender Organisationen. Ein erhebliches diesbezügliches *kulturelles Change Management* ist notwendig.

Aus strategischer Klugheit der *Stakeholder-Orientierung* kann auch authentische *Unternehmensethik* generiert werden. Der ökonomische Nutzen einer solchen unternehmerischen Wirtschaftsethik ist u. a. auch in der Unternehmensreputation zu sehen. Unternehmensphilosophie, die sich zur Unternehmenskultur ablagert, bestätigt: *Auf die Haltung kommt es an*.

Auch von der Belegschaft muss eine *resiliente Flexibilität* erwartet werden können. Die Menschen brauchen aber auch Erfahrungsumwelten, diese Bewältigungskompetenz im Zuge des



permanenten Change Managements zu erlernen. Menschen müssen abgeholt und mitgenommen werden.

Auch bildungsfernen Schichten müssen, so aufwendig es auch oftmals ist, Chancen auf weitere Entwicklung geboten werden; jeder Mensch muss einen *Platz im Leben* – auch im Arbeitsleben – finden können. Gelingende Lebensführung ist keine triviale Entwicklungsaufgabe für viele Menschen. An den Daseinsaufgaben können Menschen – jederzeit zur Abgründigkeit als *homo abyssus* fähig – in ihrer Biographie auch scheitern.

Das Alles ist kein pastoraltheologisches Geschwätz. Die Zusammenhänge sind verhaltenswissenschaftlich plausibilisierbar, wenngleich eine hinreichende empirische Befundlandschaft noch nicht vorliegt.

### III. Führungsaufgaben

Neben der Schrumpfung kommt es aus den angeführten bildungssoziologisch definierten Problemen heraus zu einem *dismatch* in Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Dies gilt nicht nur für den angesprochenen Fachkräftemangel. Probleme in der Rekrutierung von Menschen für Führungspositionen (Schulz-Nieswandt 2015 d): Die *Besten* sind nicht immer die *Richtigen*, da es neben der formalen (akademischen) Qualifikation auch um allgemeine Sozialcharakterfragen und aufgaben- sowie sektorspezifische Dienstgesinnungen (insbesondere in der öffentlichen Wirtschaft und in der Sozialwirtschaft) geht.

Managementversagen ist zum Teil ein Resultat falsch gesetzter Anreizstrukturen (breit zuletzt im Finanzsektor diskutiert), zum Teil aber eben auch eine Sozialisationsproblematik. Bilden wir an den Hochschulen wirklich angemessen aus mit Blick auf die *irenische Formel* (Alfred Müller-Armack) der sozialen Marktwirtschaft? Generieren wir Verantwortungseliten mit der angemessenen Wirtschafts- und Sozialgesinnung (Gerhard Weisser)? Bei Adam Smith war *the wealth of nation* noch eingebunden in ein System sittlicher Orientierungen (*moral sentiments of sympathy*).

Hier ergeben sich gesellschaftspädagogische Fragen der kulturellen Einbettung (*cultural embeddedness*) des Wirtschaftens, soll es *uno actu* effizient, fair und nachhaltig sein.

### IV. Fazit

Die *Soziale Marktwirtschaft* ist als Zivilisationsprojekt zu verstehen. Das *Soziale* ist nicht die *Achilles-Sehne* der Marktwirtschaft, sondern als Funktionsvoraussetzung zu verstehen. Das *Soziale* besteht nicht nur in der Sozialleistungsquote, sondern in der Daseinsvorsorge und in der dazu notwendigen Unternehmenstypenvielfalt. Das *Soziale* besteht auch in der Ethik einer Stakeholder-Governance nachhaltiger Unternehmenspolitik angesichts sozialer Kosten (Externalitäten) des Handelns. Das *Soziale* besteht darin, in der Bildung des menschlichen Humanvermögens eine *win-win*-Situation zu schaffen: dabei die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit, die volkswirtschaftliche Performanz und die personale Daseinsqualität durch Persönlichkeits-



wachstum im Lebenslauf umfassend. Anders formuliert: Können *Pareto*-Lösungen in faire und *uno actu* effiziente *win-win*-Situationen transformiert werden (Wirtschaftsethik auf der Basis *Rawlsianischer* Lösungen) ... und dies nicht nur zum Gegenwartszeitraum, sondern – trans-generationell – auf Zukunft bezogen?

Auf der Führungsebene bedarf es daher der adäquaten Dienstgesinnung. Die Instrumentalfunktion der Daseinsvorsorgeunternehmen muss sinnadäquat sein und in diesem Sinne streng auf die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe bezogen sein. Beide Ebenen, das Unternehmensmanagement und der öffentliche Träger, bedürfen der öffentlichen Kontrolle zur Vermeidung sinnwidriger Transformationen der Unternehmenspolitik.

Die achtsamen Daseinsvorsorgeunternehmen bedürfen eine explizite strategische Ausrichtung auf ein nachhaltiges internes Demographiemanagement. Zugleich müssen sich die Daseinsvorsorgeunternehmen „nach außen“ auf eine Partizipation an der Sozialraumentwicklung unternehmenshabituell orientieren.

## Literaturverzeichnis

- Schulz-Nieswandt, Frank (2010): Öffentliche Daseinsvorsorge und Existenzialismus. Eine gouvernementale Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Wasserwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2012): „Europäisierung“ der Sozialpolitik und der sozialen Daseinsvorsorge? Eine kultursoziologische Analyse der Genese einer solidarischen Rechtsgenossenschaft. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2013): Das Privatisierungs-Dispositiv der EU-Kommission. Das ontologische Existenzial der Daseinsvorsorge, die sakrale Doxa des Binnenmarktes und die „kafkaistischen“ Epiphanien der Regulationskultur. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2014): EU-Binnenmarkt ohne Unternehmenstypenvielfalt? Die Frage nach den Spielräumen (dem modalen WIE) kommunalen Wirtschaftens im EU-Binnenmarkt. Baden-Baden: Nomos.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2014 a): Die Zukunft der kommunalen Daseinsvorsorge. In: Kommunalwirtschaft (7), S. 335-342.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015 a): „Sozialpolitik geht über den Fluss“. Zur verborgenen Psychodynamik in der Wissenschaft von der Sozialpolitik. Baden-Baden: Nomos.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015 b): Metamorphosen zur gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft. Baden-Baden: Nomos.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015 c): Kommunale Daseinsvorsorge und demographische Schrumpfung. Ein Problemaufriss am Beispiel der Gesundheits- und Pflegedienste im Kontext des Wohnens. In: Kommunalwirtschaft (i. E.).
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015 d): Sachzieldominanz in der kommunalen Daseinsvorsorge. Eine haltungspflegerische Erinnerung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 38 (2/3), S. 238-246.