



Das Trilemma der EZB

Euro. Als der Eurokurs vor kurzem über 1,40 Dollar zu steigen drohte, wurde lauthals gefordert, die Europäische Zentralbank (EZB) solle den Euro durch Interventionen auf dem Devisenmarkt schwächen, um so vor allem Europas Exportgeschäfte zu schützen. Doch der Preis dafür wäre hoch – zu hoch.

Wenn ein 10.000-Euro-Auto aus der EU in den USA verkauft werden soll und der Euro-Wechselkurs von 1,30 Dollar auf 1,40 Dollar steigt, dann verteuert sich – sofern der Händler den Effekt voll an den Kunden weitergibt – der Wagen um 1.000 Dollar. Also würde es sich ein Ame-

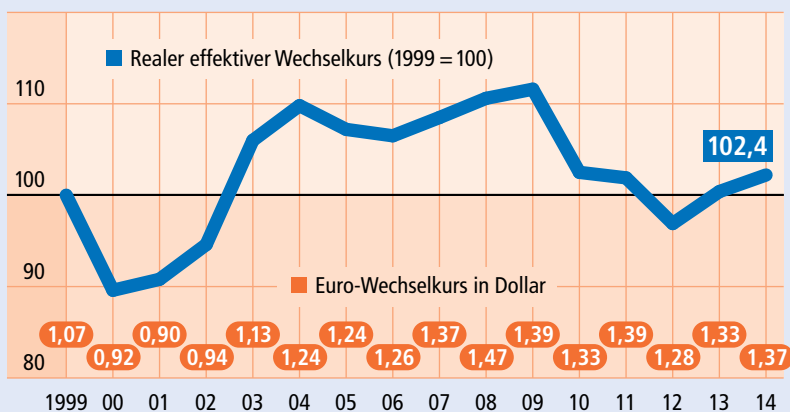
rikaner zweimal überlegen, ob er dieses Auto kauft. Für die ohnehin angeschlagenen Euroländer aber wären bröckelnde Exporte fatal. Das ist der Hintergrund für die Forderung – nicht nur, aber vor allem aus Frankreich –, die EZB solle etwas gegen den starken Euro tun, indem

sie quasi mit frisch gedrucktem Geld Dollar kauft und so den Wechselkurs auf dem Devisenmarkt drückt. Doch diese Strategie würde große Risiken bergen:

- **Gefahr eines Währungskriegs.** Ein schwächerer Euro würde zwar die Exportgüter der Eurozone auf dem Weltmarkt verbilligen und damit – zumindest theoretisch – einen größeren Teil der globalen Nachfrage in die Euroländer lenken. Das aber wird den USA, Japan und China – um nur die größten Konkurrenten zu nennen – nicht gefallen. Also könnten es deren Zentralbanken der EZB gleichtun und versuchen, auch ihre Währungen durch Interventionen abzuwerten. Ist dieser Prozess einmal in Gang gekommen, entsteht leicht eine Abwertungsspirale, die durchaus als Währungskrieg bezeichnet werden muss.

- **Falsche Diagnose.** Einfache Frage: Ist der Euro-Wechselkurs tatsächlich überhöht? Schwierige Antwort: Es gibt keine wasserdichte Methode, um den „richtigen“ Wechselkurs zu bestimmen. Was es aber gibt, →

Euro-Wechselkurs: Deutlich unter Höchststand



Realer effektiver Wechselkurs: berücksichtigt die handelsgewichtete Wechselkursentwicklung gegenüber 39 Handelspartnern der Eurozone auf Verbraucherpreisbasis; 2014: Stand Mai
Ursprungsdaten: Europäische Zentralbank

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · iwd 25

Inhalt

Italien. Im Juli übernimmt das Land die EU-Ratspräsidentschaft. Ministerpräsident Matteo Renzi hat Italien bereits ein umfangreiches Reformprogramm verordnet, nun ist Brüssel an der Reihe.
Seite 3

Chemische Industrie. Mit mehr als 300.000 Beschäftigten und 147 Milliarden Euro Umsatz zählt die Branche zu den Schwergewichten im Verarbeitenden Gewerbe.
Seite 4-5

Resilienz. Nicht nur Fußballmannschaften, auch Belegschaften können ihre Widerstandsfähigkeit trainieren. Schlüssel dafür ist eine gezielte betriebliche Gesundheitsförderung.
Seite 6-7

Erwerbstätigkeit. In Deutschland sind immer mehr Frauen berufstätig – zuletzt gingen rund 18 Millionen Frauen zwischen 20 und 64 Jahren einer Arbeit nach.
Seite 8

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Präsident:
Arndt Günter Kirchoff
Direktor:
Professor Dr. Michael Hüther
Mitglieder:
Verbände und Unternehmen
in Deutschland

→ sind handfeste Indizien wie die Handels- und Leistungsbilanz. Denn wenn ein Land deutlich mehr importiert als exportiert, also ein großes Handels- und Leistungsbilanzdefizit hat, spricht einiges für eine Abwertung seiner Währung, um so die Importe zu verteuern und die Exporte billiger zu machen.

Die Eurozone als Ganzes hat jedoch keine Defizite, sondern steigende Überschüsse (Grafik):

Der Leistungsbilanzüberschuss der Eurozone ist von 1,4 Prozent im Jahr 2012 auf 2,4 Prozent im vergangenen Jahr gewachsen.

Setzt sich dieser Trend fort, könnte das zu einer weiteren Euro-Aufwertung führen – genau deshalb sehen die Befürworter von Devisenmarktinterventionen den Eurozonen-Überschuss kritisch. Dabei richten sie ihren Blick vor allem auf Deutschland und die Niederlande, denn diese beiden Länder zeichnen zusammen für fast 95 Prozent des Leistungsbilanzüberschusses im Euroraum verantwortlich.

Dass allein Deutschland fast drei Viertel des gesamten Überschusses

von annähernd 284 Milliarden Euro (2013) erwirtschaftet, hat allerdings weniger mit dem Euro-Wechselkurs zu tun, sondern ist in erster Linie das Ergebnis von Marktkräften, industrieller Spezialisierung und dem hohen Ansehen deutscher Produkte.

Wer eine weitere Aufwertung des Euro fürchtet, übersieht zudem, dass die Finanzströme im Handel meist kleiner sind als die eigenständigen Kapitalströme – die deshalb einen stärkeren Einfluss auf den Wechselkurs haben. Das Kapital folgt dabei meist dem Wachstum und den Zinsen – und beides ist gegenwärtig in den USA höher als in Europa. Deshalb sehen Experten den Euro eher ab- als aufwerten:

Laut Consensus Forecast dürfte der Wechselkurs für den Euro im Jahr 2015 auf unter 1,30 Dollar fallen.

Ein weiterer Maßstab für den „richtigen“ Wechselkurs ist der langfristige Vergleich – und der ist eindeutig (Grafik Seite 1):

Mit 1,37 Dollar ist der Euro-Wechselkurs derzeit in etwa so hoch wie im Durchschnitt der vergangenen sieben Jahre.

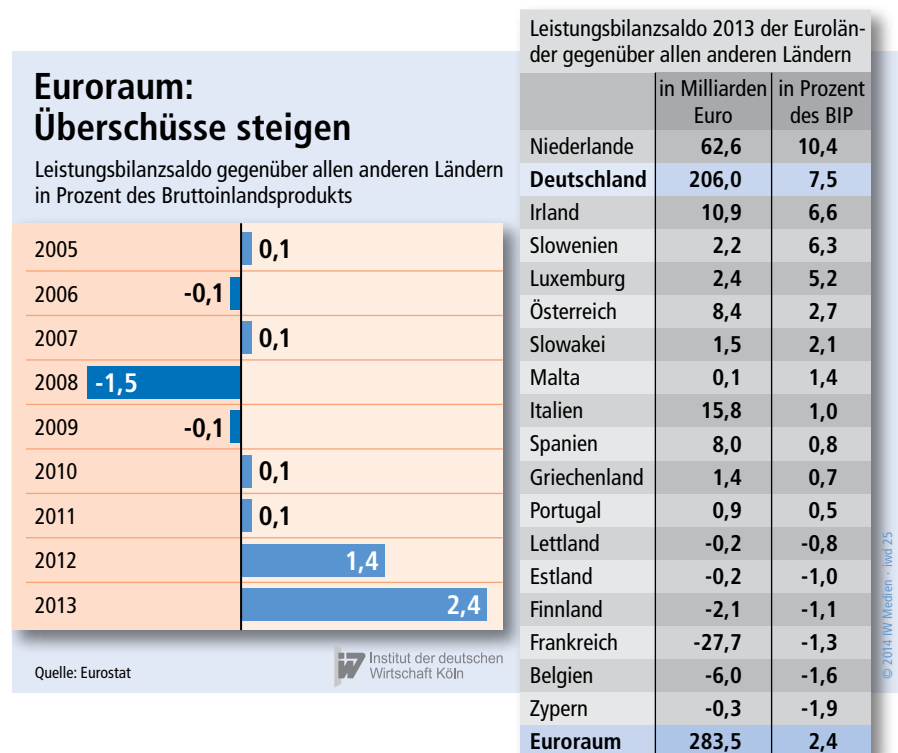
Berücksichtigt man die Wechselkursentwicklung gegenüber den 39 wichtigsten Handelspartnern der Eurozone, liegt der reale effektive Wechselkurs, der auch die Verbraucherpreise einbezieht, sogar leicht unter dem langjährigen Durchschnitt.

• **Gefahr für Autonomie der EZB.** Die EZB steht bei ihrer Währungspolitik vor einem Trilemma, denn sie kann immer nur zwei von drei Zielen erreichen: geldpolitische Autonomie, einen verlässlichen Wechselkurs und freien Kapitalverkehr.

Fakt ist: Die Eurozone hat sich entschieden, auf einen flexiblen – statt festen – Wechselkurs zu setzen, um der EZB möglichst große Autonomie zu lassen und freien Kapitalverkehr zu ermöglichen. Würde die EZB aber intervenieren, um einen bestimmten – mehr oder weniger festen – Wechselkurs zu erreichen, und gleichzeitig freien Kapitalverkehr zulassen, würde sie ihre geldpolitische Autonomie gefährden.

Die unerwünschten Folgen zeigt ein Beispiel: Stünde der Euro unter Aufwertungsdruck gegenüber dem Dollar, wäre also die Euro-Nachfrage höher als das Angebot, müsste die EZB bei einem festen Wechselkurs das fehlende Angebot ausgleichen, indem sie Euro auf den Markt bringt, also Dollar kauft. Im Zweifel müsste die EZB also gegen ihren Willen eine expansive Geldpolitik verfolgen und unerwünschte Inflationsrisiken in Kauf nehmen.

Deshalb führt der Vorschlag Frankreichs, die Euro-Finanzminister sollten der EZB eine „allgemeine Orientierung für die Wechselkurspolitik“ vorgeben, in die Irre. Der Euro und damit die Inflationsbekämpfung dürfen nicht zum Spielball politischer Interessen werden.



Renzi, übernehmen Sie!

Italien. Der neue Ministerpräsident Matteo Renzi hat seinem Land ein umfangreiches Fitnessprogramm verordnet. Doch damit nicht genug: Ab Juli will der 39-Jährige auch Europa kräftig aufmischen – denn dann übernimmt Italien turnusgemäß die EU-Ratspräsidentschaft.

Eigentlich hat Matteo Renzi, der erst seit gut 100 Tagen im Amt ist, genug zu tun: Jeder achte Italiener ist arbeitslos, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft ist miserabel, viele Unternehmen und das Land sind hoch verschuldet. Allein die Staatsschulden belaufen sich auf 2 Billionen Euro. Das ist fast genauso viel wie in Deutschland, nur dass in Italien nicht 80 Millionen, sondern nur 60 Millionen Menschen leben, sodass sich die Last auf viel weniger Köpfe verteilt.

Noch schlimmer aber ist, dass Italien unter einer chronischen Wachstumsschwäche leidet (Grafik):

Nach zwei Jahren Rezession wird die italienische Wirtschaft auch in diesem Jahr kaum zulegen – das Bruttoinlandsprodukt wächst voraussichtlich nur um 0,6 Prozent.

Um die Probleme seines Landes in den Griff zu bekommen, hat Renzi ein umfassendes Reformprogramm angeleiert: So will er den Senat verkleinern, die Provinzregierungen beschneiden, die Justiz und den öffentlichen Dienst umbauen, die Steuer- und Gesundheitssysteme neu strukturieren, das Wahlrecht ummodellieren sowie den Kündigungsschutz lockern.

Als wäre all das noch nicht genug, hat Renzi, der bis vor kurzem Bür-

germeister von Florenz war, die EU-Politik für sich entdeckt. Bei der Europawahl im Mai fuhr er mit seiner Partito Democratico das Rekordergebnis von 40,8 Prozent ein – und das mit dem Slogan „Wir brauchen nicht weniger Europa. Sondern mehr“.

Die italienische EU-Ratspräsidentschaft dürfte also spannend werden. Obwohl Renzi ein überzeugter Europäer ist, verlangt er eine Reduzierung des Brüsseler Apparats. Das Hauptaugenmerk des jüngsten Premiers, den Italien je hatte, liegt allerdings woanders: Renzi hat bereits mehrfach betont, was er vom Austeritätsprinzip Europas hält: nämlich nichts. Er will die „unselige Sparpolitik“ am liebsten beenden und den Stabilitäts- und Wachstumsvertrag aufweichen, weil der zu wenig Raum für wachstumsfördernde Investitionen lasse.

Für Renzis Regierung schließen sich Sparen und Ausgeben nicht aus. So sind in Italien trotz hoher Verschuldung erst vor kurzem die Steuern gesenkt worden. Der italienische Wirtschafts- und Finanzminister Pier Carlo Padoan argumentiert, man könne durchaus Impulse geben, um die Wirtschaft zu stimulieren, und gleichzeitig den Haushalt konsolidieren. Eine Einstellung, die auch die anderen EU-Krisenstaaten teilen dürften.

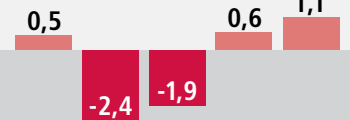
Für schuldenfinanzierte Konjunkturprogramme lassen Italiens Außenstände jedoch keinen Raum. Zudem fehlt bislang ein verlässlicher Sparplan, der auch an den vielen unproduktiven Staatsausgaben Roms ansetzt.

Italien in Zahlen

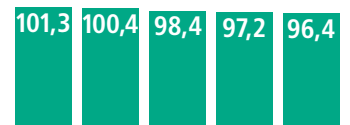


2011 2012 2013 2014 2015

Reales Bruttoinlandsprodukt (BIP)
Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent

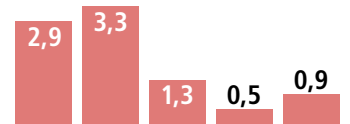


BIP je Einwohner, EU-28 = 100
um Kaufkraftunterschiede bereinigt



Verbraucherpreise

Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent



Arbeitslosenquote

in Prozent



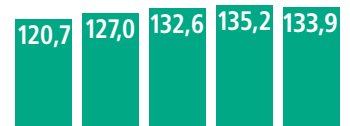
Haushaltssaldo

in Prozent des BIP



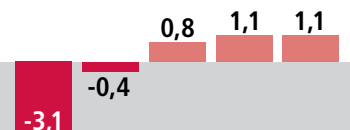
Schuldenstand

in Prozent des BIP



Leistungsbilanzsaldo

in Prozent des BIP



2014, 2015: Prognose
Quellen:
IWF, EU-Kommission, OECD

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Ein industrieller Kern Deutschlands

Chemische Industrie. Mit 147 Milliarden Euro Jahresumsatz zählt die Chemieindustrie zu den Schwergewichten im Verarbeitenden Gewerbe. Mehr als 300.000 Beschäftigte haben gut bezahlte und zukunftsfeste Arbeitsplätze – sofern die Politik die Qualität der Standortbedingungen im Blick behält. Die Top-Chemiestandorte in Deutschland sind Nordrhein-Westfalen, Bayern und Rheinland-Pfalz.

Das Jahr 2013 verlief für die Chemische Industrie eher durchwachsen. Mit einem Umsatzzuwachs von gerade einmal 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr schrammte die Branche nur knapp an der Stagnation vorbei (Grafik Seite 5). Erfreulich ist, dass die Beschäftigung in den 1.600 Betrieben unter diesen Bedingungen

nicht nur gehalten, sondern sogar um 1 Prozent erhöht werden konnte.

Als Stabilitätsanker erwies sich der Inlandsmarkt, der um annähernd 3 Prozent zulegte. Im Ausland sah es mit einem Zuwachs von nur 0,7 Prozent dagegen wenig erfreulich aus, die größeren Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten meldeten sogar

einen leichten Absatzzrückgang. Dabei legten die Ausfuhren in die Länder der kriselnden Eurozone noch wesentlich stärker zu als die Exporte in den Rest der Welt.

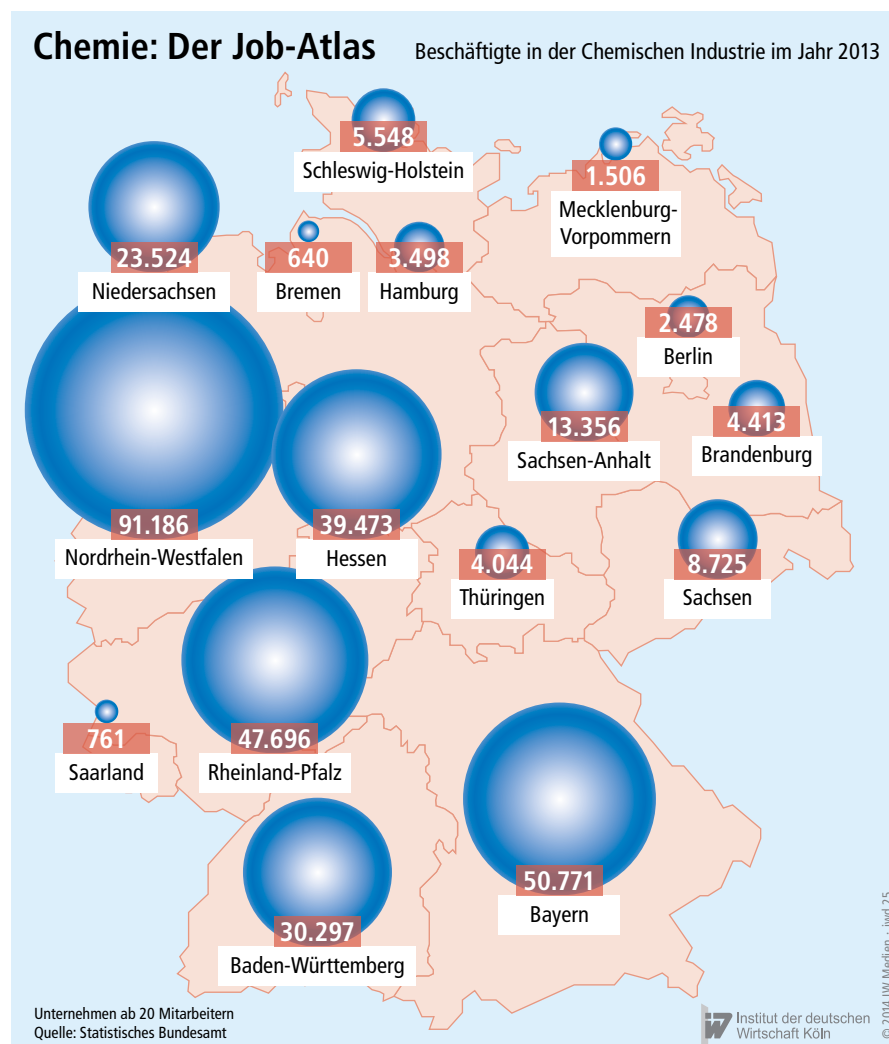
Im ersten Quartal 2014 hat die Chemieindustrie wieder mehr Rückenwind verspürt – so wie die Wirtschaft insgesamt. Das Inlandsgeschäft legte gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum immerhin um 3,4 Prozent zu und auch der Auslandsabsatz findet aus dem Tal heraus.

Die Chemie zählt zusammen mit dem Automobilbau und dem Maschinenbau zu den traditionell starken deutschen Industriezweigen, die regional fest verankert sind.

Viele Unternehmen der Branche schließen sich zu sogenannten Clustern zusammen. Die Vorteile: Ressourcen können gemeinsam genutzt werden, es bestehen enge Input-Output-Beziehungen in der Wertschöpfungskette und es wird ein gemeinsamer Pool an Fachkräften ausgebildet und beschäftigt.

Diese Charakteristika eines industriellen Clusters (vgl. iwD 24/2013) gelten für die Chemieindustrie noch mehr als für andere Branchen. Der Grund ist, dass chemische Prozessketten und Stoffkreisläufe nur dann optimal ausgenutzt werden können, wenn die Unternehmen auch räumlich nahe beieinander sind. Deshalb sind viele deutsche Chemiebetriebe in Chemieparcs angesiedelt, die jeweils ein Cluster bilden oder zumindest seinen Kern beheimaten.

In einer Fachvereinigung innerhalb des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) sind 37 solcher In-



dustrieparks organisiert. Im Jahr 2010 beschäftigten die dort ansässigen Chemieunternehmen 235.000 Mitarbeiter, das waren 60 Prozent aller Kräfte des Wirtschaftszweigs. Die Branchenabgrenzung des VCI ist allerdings etwas breiter gefasst als die des Statistischen Bundesamts und geht von insgesamt 390.000 Chemiebeschäftigten aus.

Weitere 100.000 Arbeitsplätze in diesen Parks bieten andere Branchen wie Anlagenbauer, Wartungs- und Logistikfirmen.

Traditionell ballt sich die deutsche Chemie an Rhein und Main: Die Standorte an den großen Wasserstraßen waren und sind für den Transport der Rohstoffe wichtig. Ganz abgesehen davon, dass Wasser für viele chemische Prozesse und zur Kühlung unabdingbar ist.

Die großen Chemieparcs in Leverkusen, Ludwigshafen oder Frankfurt-Höchst werden noch immer mit führenden Konzernen wie Bayer oder Hoechst in Verbindung gebracht, beheimaten heute aber Dutzende eigenständige Firmen, die miteinander kooperieren und die Infrastruktur gemeinsam nutzen. Angedockt an die Chemieunternehmen sind überdies viele Dienstleister, angefangen von Kanzleien bis hin zu Reisebüros.

In Bayern hingegen sind viele der Chemiefirmen erst während der Industrialisierungswelle nach dem Krieg gegründet worden. Sie sind regional weniger stark konzentriert. Ein Cluster mit drei Chemieparcs gibt es in der Region Burghausen/Trostberg an der österreichischen Grenze.

In Ostdeutschland hat die Branche ihre Schwerpunkte im südlichen Sachsen-Anhalt und in den Nachbarregionen in Sachsen und Brandenburg. Hier bildete die Braunkohle die Basis der Chemieindustrie. Die qualmenden DDR-Chemiekombinate in Bitterfeld oder Leuna sind aber längst Vergangenheit. Mit Milliardeninvestitionen wurden nach der Wende neue, hochmoderne Anlagen geschaffen. Diese erreichen zwar nicht die Größe der führenden westdeutschen Chemiecluster, bieten aber in den drei Ost-Bundesländern immerhin 26.500 Beschäftigten einen Arbeitsplatz (Grafik Seite 4).

Zu den aktuellen Problemen der Chemischen Industrie gehören in erster Linie die hohen Energiekosten. Die Branche ist sehr energieintensiv, und deshalb sind ausländische Konkurrenten, die Strom und Gas wesentlich billiger einkaufen können, im Vorteil.

In den Vereinigten Staaten beispielsweise ist aufgrund des Schiefergasbooms (Stichwort: Fracking) der Gaspreis auf etwa ein Drittel des westeuropäischen Niveaus gefallen. Deutschland dagegen ist vom russischen Gas abhängig. Hinzu kommt:

Die deutsche Industrie zahlt infolge der Energiewende und einer hohen Steuerbelastung einen der höchsten Strompreise in Europa – und etwa doppelt so viel wie die amerikanische Konkurrenz.

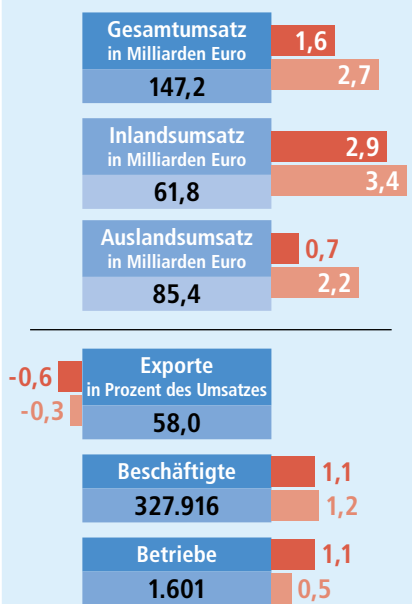
Investoren entscheiden sich deshalb bei ihrer Suche nach Standorten für neue Großanlagen derzeit oft für Nordamerika oder Asien, das neben niedrigeren Kosten auch mit



Chemie macht Umsatz

Hersteller von chemischen Erzeugnissen im Jahr 2013

- Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent
- Veränderung I. Quartal 2014 gegenüber I. Quartal 2013 in Prozent



Umsatz je Beschäftigten im Jahr 2013 in 1.000 Euro

Chemische Industrie	448,9
Verarbeitendes Gewerbe insgesamt	292,1

Beschäftigte und Betriebe: ab 20 Mitarbeitern; Exporte in Prozent des Umsatzes; Veränderung in Prozentpunkten; Veränderung I. Quartal 2014: nur Betriebe ab 50 Mitarbeitern
 Ursprungsdaten: Statistisches Bundesamt

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iw-d 25 - Foto: kasto - Fotolia.com

einer wachsenden Nachfrage nach den jeweiligen Endprodukten punktet. Ein weiterer Hemmschuh für den aktuell noch starken Standort Deutschland ist die Fachkräftesicherung, die durch den demografischen Wandel und die Rente mit 63 nicht einfacher wird.

Elf Stehaufmännchen müsst ihr sein

Resilienz. Bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien läuft das letzte Gruppenspiel, Deutschland liegt 1:3 gegen die USA zurück. Dennoch lässt Löws Elf nichts unversucht, das Spiel doch noch für sich zu entscheiden. Denn die Spieler vertrauen auf ihre Stärken und wissen, dass sie selbst einen solchen Rückschlag noch in einen Erfolg verwandeln können. Diese Haltung nennt man Resilienz – die spielt auch in der Wirtschaft längst eine wichtige Rolle.

„Wichtig ist nicht die Aufstellung, wichtig ist die Einstellung“, bringt es Joachim Löw auf den Punkt. Gruppen mit einem starken Zusammenhalt und gemeinsamen Werten – in der Resilienzforschung „Shared Values“ genannt – können Krisen besonders gut meistern (Kasten). Daher hat sich der Bundestrainer

auch für diese Weltmeisterschaft etwas Besonderes einfallen lassen: Im deutschen Mannschaftsquartier Campo Bahia leben die Spieler in mehreren Wohngemeinschaften zusammen und müssen ihr Zusammenleben selbst organisieren – im Team.

Resilienz ist aber nicht nur Sportlern ein Begriff, seit Ende der 1990er

Jahre wird er auch im Unternehmenskontext gebraucht. Damals wurde nach Kriterien gesucht, die eine Organisation erfüllen muss, um nach einer Krise möglichst gut und schnell in einen stabilen Zustand zurückzufinden.

Je weniger vorhersehbar Veränderungen werden – etwa durch Technologiesprünge oder plötzliche Nachfrageänderungen –, umso mehr brauchen Firmen Strategien, damit umzugehen.

Der Schlüssel dazu ist eine betriebliche Gesundheitsförderung, die nicht nur darauf zielt, Risiken zu mindern, sondern auch darauf, Ressourcen weiter zu entwickeln:

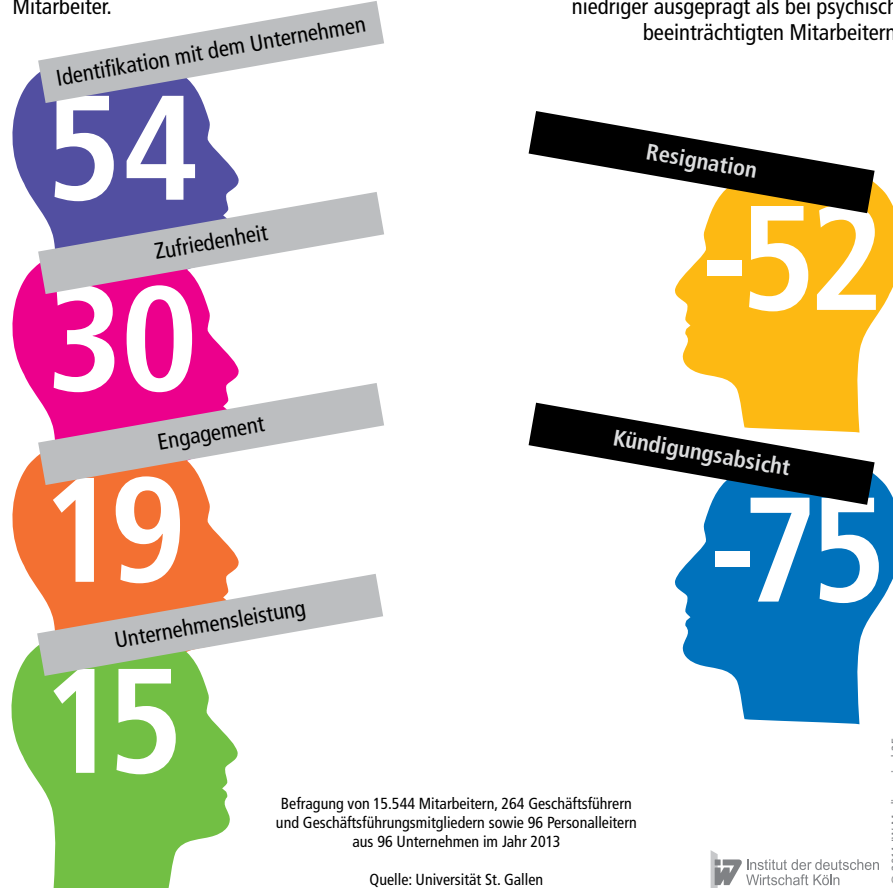
- Die körperliche Gesundheit bildet laut Al Siebert, dem Pionier der Resilienzforschung, die Basis für vier weitere Ebenen auf dem Weg zur psychischen Widerstandsfähigkeit.
- Auf der zweiten Ebene gilt es, die Problemlösefähigkeit zu trainieren.
- Auf der dritten Ebene soll ein „innerer Torhüter“ entwickelt werden – etwa ein gesundes Selbstwertgefühl und ein starkes Selbstvertrauen, um Angriffe, Kritik oder Verletzungen abwehren zu können.
- Auf der vierten Ebene wird die Lernfähigkeit und Neugier gestärkt.
- Mit der fünften Ebene wird schließlich „Serendipity“ erreicht, die Fähigkeit, aus Krisen gestärkt hervorzugehen und Rückschläge zum Guten zu wenden.

Während die Unternehmen früher den Fokus allein auf die körperliche Gesundheit ihrer Angestellten legten, rückt heutzutage auch die psychische Verfassung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dass sich das positiv auf den Erfolg einer Firma

Der Einfluss der Psyche

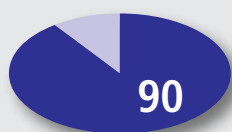
Lesebeispiel: Psychisch gesunde Mitarbeiter identifizieren sich um 54 Prozent mehr mit dem Unternehmen als psychisch beeinträchtigte Mitarbeiter.

Lesebeispiel: Negative Faktoren wie die Kündigungsabsicht sind bei psychisch gesünderen Mitarbeitern um 75 Prozent niedriger ausgeprägt als bei psychisch beeinträchtigten Mitarbeitern.

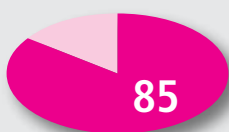


Gute Führung ist das A und O

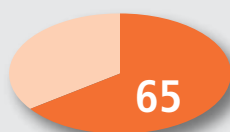
So viel Prozent der Unternehmen setzen in ihrer Führungskultur auf ...



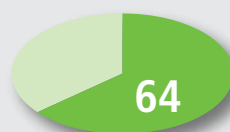
... hohes Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Zutrauen in Leistungsbereitschaft und -fähigkeit



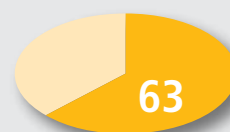
... die Entwicklung der Mitarbeiter zu Mitkernern



... jährliche Mitarbeitergespräche



... die Entwicklung von Führungskräften zu Vorbildern



... die Unterstützung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte

Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen im Jahr 2010; Ursprungsdaten: IW-Personalpanel

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - IWD 25

auswirkt, zeigt eine Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2013 (Grafik Seite 6). Die Strategieberatung Booz & Company hat 2011 zudem in einem Rechenmodell gezeigt, dass Investitionen in betriebliche Prävention gut angelegt sind:

Jeder Euro, den ein Unternehmen in die Gesundheitsförderung der Beschäftigten steckt, zahlt sich in volkswirtschaftlicher Sicht mit mindestens fünf Euro aus, je nach Art und Umfang der Maßnahmen sind es sogar bis zu 16 Euro.

Im Gegensatz zu anderen vorbeugenden Maßnahmen stützt sich die Resilienzforschung vor allem auf Schutz- statt auf Risikofaktoren: Soziale Unterstützung, eine offene

Fehlerkultur ohne Schuldzuweisungen, Lösungsorientierung sowie ein realistischer Optimismus sind wichtige Bausteine. So wird Löw in der Halbzeitpause wohl kaum einzelnen Spielern ihre Fehler vorhalten, sondern seine Mannschaft an ihre Stärken erinnern – zum Beispiel daran, ein Spiel auch dann noch entscheiden zu können, wenn in der ersten Halbzeit nichts geglückt ist.

Resilienz ist trainierbar. Durch gezielte Schulungen kann jeder Teilnehmer eine Strategie finden, die zu ihm passt. Der eine setzt bei Kritik auf Humor, der andere stützt sich in einer Krise auf seine starken Moralvorstellungen. Was alle verbindet, ist, dass sie aus ihrer Lebenserfahrung heraus wissen, was sie in schwierigen Zeiten stärkt.

Viele Unternehmen bieten ihren Beschäftigten bereits Resilienz-Schulungen, etwa die Deutsche Telekom, Otto und die HSH Nordbank. Denn was der Bundestrainer für seine Fußball-Elf erkannt hat, gilt auch im Betrieb:

Wenn die Einstellung – also die Unternehmenskultur – nicht stimmt, bringen punktuelle Eingriffe wenig.

Das Wertesystem einer Organisation bietet den Mitarbeitern Halt in schwierigen Situationen. Seit fast zehn Jahren beschäftigt sich die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“ mit dem Wer-

teverständnis in der deutschen Wirtschaft. In einer Studie wählten im vergangenen Jahr 230 Fach- und Führungskräfte Vertrauen, Integrität und Verantwortung zu den drei wichtigsten Werten für die Entwicklung und Pflege von Wertesystemen in Unternehmen. Mehr als 90 Prozent der Führungskräfte waren davon überzeugt, dass betriebsinterne Wertesysteme einen hohen oder sogar sehr hohen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern haben.

Wie eine Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) belegt, ist die Führungskultur in innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen deutlich häufiger ergebnis- und bindungsorientiert als in nicht innovativen beziehungsweise weniger erfolgreichen Firmen. Viele Unternehmen bauen daher auf eine oder mehrere Säulen eines solchen Führungsstils (Grafik).

Im Fußball sind Respekt, Kommunikation und Zuverlässigkeit für ein gutes Miteinander im Team entscheidend. Wenn die deutsche Elf bei einem 1:3-Rückstand gegen die USA zum Anpacken und Improvisieren fähig ist und alle Ressourcen zur Problembewältigung einsetzt, dann werden die deutschen Spieler nicht nur im letzten Gruppenspiel alle Hindernisse umdribbeln – sie bringen sich auch für den Titel in Stellung.

Was ist Resilienz?

In der Psychologie bezeichnet Resilienz die Widerstandsfähigkeit einer Person oder Organisation sowie deren Fähigkeit, Belastungen gut zu bewältigen. Resiliente Personen sind in der Lage, sich von einer schwierigen Situation erst zu distanzieren, indem sie quasi einen Schritt zurück machen und das Ganze mit etwas Abstand analysieren, und sie dann positiv für sich zu nutzen. Dies gelingt ihnen, indem sie auf ihre inneren Ressourcen zurückgreifen – wie beispielsweise auf ihre Beziehungsfähigkeit, Selbstakzeptanz, Kreativität, ihren Mut, ihr Vertrauen oder ihren Humor.

Die Teilzeit-Mütter

Erwerbstätigkeit. In Deutschland sind immer mehr Frauen berufstätig. Während Mütter wegen der Kinder im Job oft kürzertreten, geben Väter beruflich meist Vollgas.

Auf den ersten Blick sieht es in Deutschland beim Thema Frauenerwerbstätigkeit ganz gut aus (Grafik):

Zuletzt waren rund 18 Millionen Frauen zwischen 20 und 64 Jahren berufstätig, also gut 72 Prozent aller Frauen in dieser Altersgruppe.

Noch höher sind die Frauen-Erwerbstätigenquoten in den Nachbarstaaten nur in Dänemark und Schweden. Zum Vergleich: Europaweit liegt der Erwerbstätigenanteil der Frauen in dieser Altersklasse bei knapp 63 Prozent.

Auf den zweiten Blick fällt die Erwerbsbilanz für Deutschland allerdings für einen bestimmten – und nicht unbeträchtlichen – Teil der Frauen eher ernüchternd aus: nämlich für die Mütter. Viele Frauen

schränken im Alter zwischen 25 und 49 Jahren ihr Arbeitspensum wegen des Nachwuchses ein oder geben ihren Job ganz auf:

Im Jahr 2013 waren in Deutschland 73 Prozent der Mütter in dieser Alterskohorte erwerbstätig, während von den gleichaltrigen kinderlosen Frauen 85 Prozent arbeiten gingen.

Bei den Männern ist es genau umgekehrt: Väter stehen deutlich häufiger in Lohn und Brot als kinderlose Männer. So gingen 2013 annähernd 93 Prozent der 25- bis 49-jährigen Väter in Deutschland einer bezahlten Beschäftigung nach; die Erwerbstätigenquote der kinderlosen Männer in dieser Altersgruppe betrug dagegen nur 85 Prozent.

Auch in puncto Teilzeit tut sich ein Geschlechtergraben auf: So arbeiten in Deutschland 6 Prozent der Väter Teilzeit, aber 66 Prozent der Mütter. Mehr teilzeitbeschäftigte Mütter gibt es in ganz Europa nur in den Niederlanden – dort beträgt ihr Anteil 86 Prozent.

Braucht Deutschland also eine Mütterquote, wie es gerade diskutiert wird? Tatsächlich haben Mütter bei der Stellenbesetzung oft das Nachsehen, wie Forscher von der Cornell Universität in Ithaca, New York, herausgefunden haben. So sprachen sich Personalverantwortliche bei der Auswahl der bestmög-

Mehr Frauen im Job

So viel Prozent der Frauen im Alter von 20 bis 64 Jahren waren erwerbstätig

	2000	2013
Schweden	74,4	77,2
Dänemark	73,3	72,4
Deutschland	60,7	72,3
Finnland	69,0	71,9
Niederlande	64,0	71,6
Österreich	62,2	70,8
Vereinigtes Königreich	66,6	69,4
Litauen	64,4	68,6
Lettland	58,7	67,7
Frankreich	60,0	65,5
Luxemburg	53,8	63,9
Portugal	65,2	62,4
Belgien	56,4	62,1
Spanien	44,4	53,1
Italien	42,0	49,9
Malta	33,5	49,8
Griechenland	45,7	43,3

Quelle: Eurostat

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - Iwd 25

lichen Kandidaten für einen Job mit einer 84-prozentigen Zustimmungquote für die kinderlosen Kandidatinnen aus. Die Mütter, die identische Qualifikationen und Berufserfahrungen vorweisen konnten, erhielten dagegen nur eine Empfehlungsrate von 47 Prozent – und 11 Prozent weniger Einstiegsgehalt.

Eine Mütterquote würde vielen Frauen allerdings kaum helfen. Denn 30 Prozent der Mütter in Deutschland, die arbeiten wollen, können dies mangels Kinderbetreuung nicht. Ihnen wäre mit einer guten Betreuungsinfrastruktur mehr gedient als mit einer Regelung, in deren Genuss sie mangels Möglichkeit gar nicht kommen können.

Adressaufkleber

Impressum

Herausgeber:
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Chefredakteur: Axel Rhein
Stellv. Chefredakteur: Klaus Schäfer (verantwortlich)

Redaktion: Andreas Wodok (Textchef), Irina Berenfeld, Berit Schmiedendorf, Sara Schwedmann, Alexander Weber

Redaktionsassistent: Ines Pelzer

Grafik: Michael Kaspers, Ralf Sassen

Telefon: 0221 4981-523, **Fax:** 0221 4981-504
E-Mail: iwd@iwkoeln.de

Bezugspreis: € 8,84/Monat, zzgl. € 3,08 Versandkosten, inkl. Mehrwertsteuer, Erscheinungsweise wöchentlich

Abo-Service: Therese Hartmann, Telefon 0221 4981-443, hartmann@iwkoeln.de

Verlag: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Postfach 10 18 63, 50458 Köln, Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Telefon: 0221 4981-0, **Fax:** 0221 4981-445

Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

Dem iwd wird einmal monatlich (außer Juli und Dezember) „Wirtschaft und Unterricht“ beigelegt.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung über: lizenzen@iwkoeln.de
Rechte für elektronische Pressespiegel unter: www.pressemonitor.de

iW.KÖLN.WISSEN
SCHAFFT KOMPETENZ.