

Die Zukunft aktiv gestalten II

Martin Arbeiter, Wolfgang Bühring,
Rüdiger Höche, Siegfried Schwab,
Hans-Peter Stihl (Hg.)



**Stadtwerke
Frankenthal**
Sie haben ja uns!

Stadtwerke Bühl
GmbH



SW
STADTWERKE SPEYER GMBH

FREUNDE und ALUMNI
DHBW Mannheim e.V.

Mannheimer Schriften zur Verwaltungs- und Versorgungswirtschaft

Band 24

Die Zukunft aktiv gestalten II

Martin Arbeiter
Wolfgang Bühring
Rüdiger Höche
Siegfried Schwab
Hanspeter Stihl (Hg.)

Stadtwerke Frankenthal GmbH
Stadtwerke Speyer GmbH
Stadtwerke Bühl GmbH
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim
(Bis zum 28.2.2009 – 35 Jahre erfolgreich Berufsakademie, Staatliche Studienakademie)
Freunde und Alumni DHBW Mannheim e.V.



Centaurus Verlag & Media UG

Zu den Herausgebern:

Martin Arbeiter ist Ausbildungsleiter der Stadtwerke Frankenthal GmbH.

Wolfgang Bühring ist Geschäftsführer der Stadtwerke Speyer GmbH.

Dipl.-Ing. Rüdiger Höche ist Geschäftsführer der Stadtwerke Bühl GmbH.

Prof. Dr. Dr. Siegfried Schwab ist Professor und Studiengangleiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

Prof. Hanspeter Stihl ist Unternehmensbevollmächtigter Kommunalwirtschaft der Fichtner GmbH & Co. KG, Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim und Vorstand der Freunde und Alumni DHBW Mannheim e.V.

Die Herausgabe des Buches wurde durch die freundliche Unterstützung der Freunde und Alumni DHBW Mannheim e.V.

Stadtwerke Bühl GmbH

Stadtwerke Frankenthal GmbH

Stadtwerke Speyer GmbH und

von Prof. Dr. Dr. Siegfried Schwab, Mag. rer. publ.
ermöglicht.

Herausgeber und Verlag danken für die Unterstützung.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-86226-055-3 ISBN 978-3-86226-859-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-86226-859-7

ISSN 1430-905X

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© CENTAURUS Verlag & Media KG 2012

Umschlaggestaltung: Antje Walter, Titisee-Neustadt

Satz: Vorlage der Herausgeber

Inhalt

Vorwort – Menschen mit Behinderung

Siegfried Schwab VII

Strategisches Hochschulmarketing unter Beachtung des Demographischen Wandels. Bildungspolitik, Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Hochschulmarketing, Strategische Marketingkonzeption, Wissenschaftliche Weiterbildung

Thomas Barthel/Andrea Frank..... 1

Was ist Tüchtigkeit?

Dagmar Binder..... 13

Biogas – Ein Beitrag zum Umbau der Energieerzeugung

Rüdiger Höche / Jörg Wickenheißer..... 21

Die Lissabon-Begleitgesetze

Christian Hofmann 53

Der Prozess von der Vollversorgung zur strukturierten Beschaffung im liberalisierten Gasmarkt, am Beispiel der Stadtwerke Frankenthal GmbH

Matthias Leidner 77

Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis als gegenseitigem Vertragsverhältnis

Siegfried Schwab und Silke Schwab 93

Abrisskündigung des Investors und Neubau statt Sanierung

mit Hinweisen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab 149

Arbeitnehmer bei karitativen Unternehmen als Tendenzträger, wenn tendenzbezogene Tätigkeit bedeutsam ist

mit Erläuterungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab 159

Der gesetzliche Mindesturlaub entsteht auch, wenn der arbeitsunfähige Arbeitnehmer eine Erwerbsminderungsrente auf Dauer bezieht

mit Hinweisen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab 173

Wirksamkeit einer Versetzungsklausel hinsichtlich des Arbeitsorts

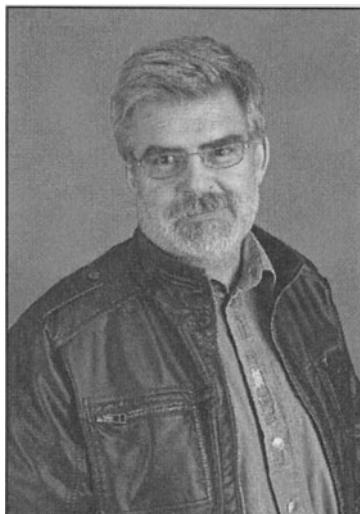
mit Erläuterungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab 185

Änderungskündigung zur Entgeltreduzierung – Bestimmtheit einer Änderungskündigung <i>mit Hinweisen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	195
Auflösungsantrag und spätere Kündigung <i>Siegfried Schwab</i>	207
Kündigungsfristen – Beschäftigungszeiten vor Vollendung des 25. Lebensjahres sind zu berücksichtigen <i>Siegfried Schwab</i>	213
Pflicht des Verkäufers zu Aus- und Einbau bei Nacherfüllung <i>mit Hinweisen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	221
Urlaubsanspruch erlischt mit Tod des Arbeitnehmers <i>mit Erläuterungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	243
Zurückweisung einer Kündigung wegen fehlender Vollmachtsvorlegung <i>mit Anmerkungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	249
Nacherfüllungspflicht bei unverhältnismäßigen Kosten im Rahmen des Verbrauchsgüterkaufs <i>mit Anmerkungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	255
Kein Aussonderungsrecht in Käuferinsolvenz bei Übertragung des Vorbehaltseigentums durch Vorbehaltsverkäufer <i>Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	267
Umdeutung einer außerordentlichen Kündigung <i>mit Erläuterungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	281
Bestimmtheitsgrundsatz und Analogieverbot <i>mit Anmerkungen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	291
Wohnungsdurchsuchung in steuerstrafrechtlichem Ermittlungsverfahren <i>mit vertiefenden Hinweisen von Siegfried Schwab unter Mitarbeit von Silke Schwab und Heike Schwab</i>	307
Zivilrechtliches und Staatsrechtliches Repetitorium <i>Siegfried Schwab</i>	319
Diplomarbeiten an der DHBW Mannheim	327

Vorwort

Menschen mit Behinderung¹

Prof. Dr. Dr. Siegfried Schwab,
Mag. rer. publ.



¹ **Schwerbehinderte Menschen haben Anspruch auf einen bezahlten zusätzlichen Urlaub von fünf Arbeitstagen im Urlaubsjahr;** verteilt sich die regelmäßige Arbeitszeit des schwerbehinderten Menschen auf mehr oder weniger als fünf Arbeitstage in der Kalenderwoche, erhöht oder vermindert sich der Zusatzurlaub entsprechend. Soweit tarifliche, betriebliche oder sonstige Urlaubsregelungen für schwerbehinderte Menschen einen längeren Zusatzurlaub vorsehen, bleiben sie unberührt.

Der Anspruch auf Zusatzurlaub entsteht mit dem Eintritt der Schwerbehinderteneigenschaft (§ 2 Abs. 2 SGB IX -Menschen sind im Sinne des Teils 2 schwerbehindert, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt). Anspruch auf den gesetzlichen Zusatzurlaub haben vielmehr alle schwerbehinderten Menschen, die als Beschäftigte Anspruch auf Erholungsurlaub haben. Der Anspruch auf Zusatzurlaub nach § 125 Abs. 1 Satz 1 1. Halbs. SGB IX tritt dem Urlaubsanspruch hinzu, den der Beschäftigte ohne Berücksichtigung seiner Schwerbehinderung beanspruchen kann, AP SGB IX § 125 Nr. 1. Er erlischt mit dem Wegfall der Rechtsstellung als Schwerbehinderter (§ 116 Abs. 1). Der Zusatzurlaub folgt „akzessorisch“ den für den gesetzlichen Mindesturlaub geltenden – gesetzlichen, tarifvertraglichen oder einzelvertraglichen – Regeln. Der Anspruch auf Zusatzurlaub besteht auch, wenn durch den Arbeitgeber bereits ein übertariflicher Urlaubsanspruch gewährt wird, BAG, BeckRS 2007, 40276; NZA 2007, 330. Der Anspruch auf Zusatzurlaub setzt die Schwerbehinderung voraus, nicht deren behördliche Feststellung. Der ArbN kann bereits vor Durchführung des Feststellungsverfahrens gegenüber dem Arbeitgeber seine Behinderung geltend machen und verlangen, dass ihm der Zusatzurlaub für das laufende Urlaubsjahr gewährt wird. Eine nur vorsorgliche Geltendmachung unter Hinweis auf eine zur Feststellung beantragte Schwerbehinderteneigenschaft reicht nicht, BAG, NZA 1986, 558. Der Zusatzurlaub ist ein bezahlter zusätzlicher Urlaub, so dass auch für die Zeit des Zusatzurlaubs das vertraglich geschuldete Arbeitsentgelt weiterzuzahlen ist. Ein Anspruch auf ein zusätzliches Urlaubsgeld besteht nur bei ausdrücklicher Regelung. Der Zusatzurlaub nach § 125 Abs. 1 S. 1 SGB IX folgt bundesurlaubsgesetzlichen Bedingungen. Er verfällt somit nicht, wenn er krankheitsbedingt nicht genommen werden kann und ist somit abzugelten, LAG Düsseldorf, Abteilung wegen Krankheit nicht genommenen Jahresurlaubs, NZA-RR 2009, 247. Der Urlaubsanspruch wird nicht nur für Zeiten erworben, in denen der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft zur Verfügung gestellt hat, sondern auch für Zeiten, in denen er ordnungsgemäß krankgeschrieben war. Dies gilt auch für den Zusatzurlaub, a. A. ArbG Berlin, Urlaubsabgeltung bei über den Über-

Durch das **Schwerbehindertenrecht werden (Schwer)behinderte**, d. h. Menschen mit einer Behinderung von mindestens 50 % und diesen auf Antrag gleichgestellte behinderte Menschen geschützt. Der **Begriff der Behinderung** legt in Anlehnung an das Partizipationsmodell der Weltgesundheitsorganisation (WHO) die internationale Klassifikation zugrunde.² Hiernach wird nicht mehr die Orientierung an den Defiziten im Vordergrund gesehen, sondern die Teilhabe an den verschiedenen Lebensbereichen. Bei der Festlegung des Begriffes wird unterschieden:

- Gesundheitsschäden (Impairments)
- Funktionelle Einschränkungen (Disabilities)
- Soziale Beeinträchtigungen (Handicaps)

Die Gesundheitsschäden können auf körperlicher, geistiger oder seelischer Ebene vorliegen. Als körperliche Schäden kommen z. B. orthopädische, internistische Erkrankungen, Amputationen, Verlust der Sehkraft in Betracht. Geistige Erkrankungen können z. B. Demenz, Hirnschädigungen und seelische Erkrankungen z. B. Neurosen, Suchterkrankungen, Persönlichkeitsstörungen sein.

Die Funktionsfähigkeit auf der jeweiligen Ebene (körperlich, geistig, seelisch) ist vermindert.³ und es kommt hierdurch zu einer Einschränkung bei der Bewältigung des täglichen Lebens. Aufgrund dieser Schädigung tritt dann eine Einschränkung der Teilnahme am täglichen Leben ein

tragungszeitraum hinaus fortdauernder Arbeitsunfähigkeit – Verfall von Zusatzurlaub, NZA-RR 2009, 411 – § 125 SGB IX dient nicht der Umsetzung sonstigen EU-Rechts. Dies ist nicht ersichtlich und wird auch nicht diskutiert, vgl. Rofls, in: ErfK, 9. Aufl. [2009], SGB IX § 125 RN 1; Pahlen, in: Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, SGB IX, 11. Aufl. [2005], § 125 RN 1 ff. Die Entscheidung des ArbG Berlin überzeugt nicht, da das anerkannte Ziel, das besondere Erholungsbedürfnis zu befriedigen und die ohnehin durch die Behinderung gefährdete Arbeitskraft zu erhalten erst recht nach einer längeren Erkrankung bei Schwerbehinderten gegeben ist. **Ein behinderter Arbeitnehmer muss seine Behinderung mit erhöhtem Einsatz und erhöhtem Kraftaufwand ausgleichen. Er verbraucht daher seine physischen und psychischen Kraftreserven schneller als ein anderer, gesunder Arbeitnehmer und muss sich dementsprechend länger erholen**, Pahlen, Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, Sozialgesetzbuch IX, § 125 SGB IX, RN 6. Der Zusatzurlaub dient dem Schwerbehinderten dazu, die verbliebene Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten, Jabben, in: Rofls/Giesen/Kreikebohm/Udsching, Beck'scher Online-Kommentar, § 125 SGB IX, RN 2 – gesteigertes Erholungsbedürfnis bzw. eine längere Regenerationsphase. Eine zusätzliche Erholungsbedürftigkeit muss nicht konkret nachgewiesen werden, sie wird unwiderleglich vermutet, Rofls, in: ErfK, § 125 SGB IX, RN 1. Düwell stellt deshalb eindeutig klar, dass der schwerbehinderte Beschäftigte, der erst nach Ablauf des Übertragungszeitraums seine Arbeitsfähigkeit wieder erlangt, den nicht gewährten Erholungs- und Zusatzurlaub verlangen kann. Endet das Arbeitsverhältnis, so kann der dauerhaft arbeitsunfähige und aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidende schwerbehinderte Beschäftigte die Abgeltung seines Erholungs- und Zusatzurlaubs nach § 7 Abs. 4 BUrlG fordern, Düwell, in: Dau, u. a., § 125 SGB IX, RN 34.

² Jabben, in: Rofls/Giesen/Kreikebohm/Udsching, § 3 SGB IX RN 3 f.

³ Jabben, in: Rofls/Giesen/Kreikebohm/Udsching, RN 4; Neumann, in: Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, SGB IX § 2, RN 7.

Menschen mit Behinderungen sind aktive Mit-Bürger unserer gestaltenden Gesellschaft. Spätestens seit 2006 die Vereinten Nationen die Konvention über die Rechte von Behinderten⁴ verabschiedet haben, lässt sich ein Wandel des Verständnisses verstehen.⁵ Dennoch sind Menschen mit Behinderungen hohen Risiken ausgesetzt, keinen Platz im Erwerbsleben zu finden. Ihre Teilhabe am Arbeitsleben ist stark eingeschränkt. Sozial und arbeitsmarktpolitische Instrumente wie Eingliederungszuschüsse, konkrete Hilfeleistungen im Arbeitsleben oder Unterstützung durch Integrationsfachdienste sollen helfen, die Barrieren im allgemeinen Arbeitsmarkt zu überwinden. Gesetzliche (Pflicht)Quotenregelungen sollen die Chance auf einen Arbeitsplatz strukturell erhöhen. ArbeiterInnen unterlaufen⁶ diese Bemühungen häufig durch Ausgleichszahlungen.

⁴ Aichele, Behinderung und Menschenrechte: Die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, APUZ 23/2010 – die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-BRK), seit dem 26. März 2009 in Kraft, ist in Deutschland angekommen. Ihre Bedeutung für die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen ist kaum zu überschätzen. Die Konvention steht zu Recht für einen Wechsel von einer Politik der Fürsorge hin zu einer Politik der Rechte. Sie ist der neue Rechtsrahmen für die Behindertenpolitik in Deutschland und erhebt die Rechte von Menschen mit Behinderungen zur Grundlage und zum Maßstab politischen Handelns. Bei den „Rechten von Menschen mit Behinderungen“ gemäß der Konvention um ein und dieselben Rechte, wie sie in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948, dem Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von 1966 und dem Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte von 1966 niedergelegt sind. Sie ist keine Spezialkonvention, die Sonderrechte oder Privilegien für Menschen mit Behinderungen formuliert. Die Leistung und der Gewinn der Konvention sind darin zu erkennen, dass sie die universellen Rechte aus der Perspektive von Menschen mit Behinderungen präzisiert und im selben Zuge die staatlichen Verpflichtungen für ihren Schutz konkretisiert. Dazu gehören das Recht auf Leben (Art. 10), das Recht auf gleiche Anerkennung vor dem Recht und Schutz der Rechts- und Handlungsfähigkeit (Art. 12), das Recht auf Zugang zur Justiz (Art. 13), das Recht auf Freiheit und Sicherheit (Art. 14), Freiheit von Folter (Art. 15), Freiheit vor Ausbeutung, Gewalt und Missbrauch (Art. 16), das Recht auf körperliche und seelische Unversehrtheit (Art. 17), Freizügigkeit (Art. 18), das Recht auf Staatsangehörigkeit (Art. 18), das Recht auf unabhängige Lebensführung und Einbeziehung in die Gesellschaft (Art. 19), das Recht auf persönliche Mobilität (Art. 20), das Recht auf freie Meinungsäußerung (Art. 21), das Recht auf Zugang zu Informationen (Art. 21), Achtung der Privatsphäre (Art. 22), Achtung der Wohnung (Art. 23), Familie und Familiengründung (Art. 23), das Recht auf Bildung (Art. 24) und auf Gesundheit (Art. 25), das Recht auf Arbeit und Beschäftigung (Art. 27), das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard (Art. 28), Teilhabe am politischen und öffentlichen Leben (Art. 29), Teilhabe am kulturellen Leben sowie auf Erholung, Freizeit und Sport (Art. 30).

⁵ Seit März 2009 in Deutschland in Kraft.

⁶ Pfahl/Powell, Draußen vor der Tür: Die Arbeitsmarktsituation von Menschen mit Behinderung, APIU, 23/2010 – Auch weil die Behinderungsrate mit dem Lebensalter zunimmt, gelten mehr als vier Millionen der Menschen mit Behinderungen als „dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung“, stehend. Doch auch eine unbekannte Anzahl von Personen mit erwerbsfähiger Konstitution gehört dieser Kategorie an: Nach einer jahrelang erfolglosen Arbeitsplatzsuche ist es eine gängige Praxis, sich nicht länger „Arbeit suchend“ zu melden, sondern von Sozialgeld zu leben. Durch die Praxis der schulischen und beruflichen Besondere von Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen werden die Betroffenen stigmatisiert. Ihnen wird der Zugang zu qualifizierenden

Zur Erhöhung seiner Chancen im Auswahlverfahren ist ein schwerbehinderter Bewerber nach § 82 S. 2 SGB IX von einem öffentlichen Arbeitgeber regelmäßig zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen. Nach § 82 S. 3 SGB IX entfällt diese Pflicht ausnahmsweise, wenn dem schwerbehinderten Bewerber offensichtlich die fachliche Eignung fehlt.⁷ **§ 81 Pflichten des Arbeitgebers und Rechte schwerbehinderter Menschen** – die Arbeitgeber sind verpflichtet zu prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen, insbesondere mit bei der Agentur für Arbeit arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldeten schwerbehinderten Menschen, besetzt werden können. Sie nehmen frühzeitig Verbindung mit der Agentur für Arbeit auf. Die Bundesagentur für Arbeit oder ein Integrationsfachdienst schlägt den Arbeitgebern geeignete schwerbehinderte Menschen vor. Über die Vermittlungsvorschläge und vorliegende Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen haben die Arbeitgeber die Schwerbehindertenvertretung und die in § 93 genannten Vertretungen unmittelbar nach Eingang zu unterrichten. Arbeitgeber dürfen schwerbehinderte Beschäftigte nicht wegen ihrer Behinderung benachteiligen. Im Einzelnen gelten

Zweigen der beruflichen Bildung trotz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen der Rehabilitation strukturell stark erschwert.

⁷ BAG, Urteil vom 21.07.2009 – 9 AZR 431/08 mit krit. Anm. von Kern, **beck-fachdienst Arbeitsrecht 39/2009 vom 01.10.2009**. Die Entscheidung überzeugt nicht, so Kern. Es bleibt offen, warum im Motivbündel des Arbeitgebers die fehlende Behinderung als positives Kriterium vorhanden gewesen sein soll, weil er die gesetzlich vorgesehene Besserstellung unterließ und anhand der Examensnoten eine Vorauswahl traf. Die für Beamte zuständige Verwaltungsgerichtsbarkeit hätte die Klage abgewiesen, VGH B-W, Urteil vom 04.08.2009 – 9 S 3330/08, BeckRS 2009, 37238). Erfreulich an der Entscheidung ist, dass das BAG seine bisherige Rechtsprechung, BAG, Urteil vom 12.09.2006 – 9 AZR 807/05, NZA 2007, 507, Anmerkung Göpfert, FD-ArbR 2007, 220823, auf Kritik der Literatur, von Medem, NZA 2007, 545, insoweit aufgegeben hat, als es keine sachliche Rechtfertigung der Auswahlkriterien mehr verlangt. Schwerbehinderte Bewerber können nach dieser Entscheidung eine Entschädigung mit guten Erfolgsaussichten einklagen, wenn sie das **Anforderungsprofil erfüllen und trotzdem von öffentlichen Arbeitgebern nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden**. Gutzeit, in Rofls/Giesen/Kreikebohm/Udsching, Beck'scher Online-Kommentar, § 82 SGB IX, RN 1 – ein schwerbehinderter Bewerber soll den öffentlichen Arbeitgeber im Vorstellungsgespräch von seiner Eignung überzeugen können. Das **Vorstellungsgespräch ist Pflicht für die personalverwaltende Dienststelle** und betrifft alle Bewerber oder von der Bundesagentur für Arbeit vorgeschlagene Personen, Neumann, Sozialgesetzbuch IX, § 82 RN 5. Ein **Verstoß gegen § 82 Satz 2 SGB IX kann geheilt werden**, wenn der Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes den Stellenbewerber auf dessen Beanstandung hin in das unverändert noch laufende Bewerbungsverfahren wieder aufnimmt und zu einem Vorstellungstermin lädt, LAG Köln, BeckRS 2009 67329. Wird der Verstoß gegen § 82 Satz 2 SGB IX geheilt, entfällt damit auch eine etwaige Indizwirkung i. S. v. § 22 AGG. Arbeitgeber müssen peinlich genau auf die Einhaltung der Förderpflichten nach §§ 81, 82 SGB IX achten. Sie sollten zudem bereits im Anforderungsprofil bestimmte Mindestqualifikationen verlangen, damit der Beweis eines diskriminierungsfreien Bewerbungsverfahrens leichter gelingt. Bei Verfahrensfehlern werden sie sich häufig nur mit Erfolg gegen Entschädigungsklagen verteidigen können, wenn sie Indizien für eine nicht ernsthafte Bewerbung (so genanntes AGG-Hopping) beweisen können.

hierzu die Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.⁸ Das BAG bestätigt seine neuere Rechtsprechung, wonach der Arbeitnehmer die im Zeitpunkt des Zugangs einer Kündigung zwar festgestellte, dem Arbeitgeber aber nicht bekannte Eigenschaft als schwerbehinderter Mensch innerhalb einer Frist von drei Wochen mitzuteilen hat; andernfalls ist eine Berufung auf § 85 SGB IX i.V.m. § 134 BGB ausgeschlossen.⁹

⁸ **Schadensersatz wegen unterlassener Unterrichtung der Schwerbehindertenvertretung** – ein schwerbehinderter Stellenbewerber hat Anspruch auf Zahlung einer Entschädigung, wenn aufgrund der fehlenden Unterrichtung der Schwerbehindertenvertretung von seiner eingegangenen Bewerbung eine Benachteiligung vermutet wird und der Arbeitgeber die Vermutung nicht widerlegen kann. Dem Arbeitgeber ist es im Rahmen einer gerichtlichen Prüfung grundsätzlich verwehrt, sich auf sachliche Gründe für die Ablehnung zu berufen, die er dem betroffenen Bewerber bei seiner Unterrichtung nach § 81 Abs. 1 Satz 9 SGB IX nicht mitgeteilt hat, im Anschluss an Hess. LArbG vom 07.11.2005 – 7 Sa 473/05.

⁹ Durch das Schwerbehindertenrecht werden Schwerbehinderte, d. h. Menschen mit einer Behinderung von mindestens 50 % **und diesen auf Antrag gleichgestellte behinderte Menschen geschützt**. Der Antrag ist formfrei an die örtlich und sachlich zuständige Agentur für Arbeit zu stellen, Dau, HK-SGB IX, § 68 RN 6. Das Verwaltungsverfahren ist dann einfach, zweckmäßig und zügig durchzuführen. Dabei ist die Agentur für Arbeit an die Feststellung des Grades der Behinderung durch das Versorgungsamt gebunden. Die Gleichstellungsentscheidung wirkt nach § 68 Abs. 2 S. 2 auf den Tag des Antragsbeginns zurück. Sie begründet konstitutiv nahezu denselben Schutzzumfang den Schwerbehinderte genießen, Griebeling, NZA 2005, 496, Neumann, in Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, SGB IX, 10. Aufl., § 85 RN 24 BAG, NZA 1990, 612. **Eine Gleichstellung erfolgt nur dann, wenn die Betroffenen** auf Grund ihrer Behinderung ohne die Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz nicht erlangen oder behalten können, Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, SGB IX, § 68 RN 8; BSGE 89, 119 = AP SchwbG 1986 § 2 Nr. 1 – **Der Arbeitgeber kann die Entscheidung der Arbeitsagentur, die seinen Arbeitnehmer Schwerbehinderten gleichstellt, nicht anfechten**, da die die Gleichstellung regelnde Vorschrift nicht dazu bestimmt ist, zumindest auch den Individualinteressen der von einer Gleichstellung mittelbar betroffenen Arbeitgeber zu dienen. Bei den sich für die Arbeitgeber (aus den arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Gesichtspunkten berücksichtigenden Entscheidung)ergebenden Konsequenzen handelt es sich lediglich um Reflexwirkungen, die nach Sinn und Zweck der Norm nicht einer Anfechtung durch Arbeitgeber unterliegen. Entscheidendes Kriterium ist die mangelnde Konkurrenzfähigkeit des Behinderten **auf dem Arbeitsmarkt, und zwar** auf dem Arbeitsmarkt insgesamt, nicht etwa nur bezogen auf einen bestimmten Arbeitsplatz <vgl. BSG 86, 10, 15 = SozR 3-3870 § 2 Nr. 1>. Darüber hinaus hat die Gleichstellung die Funktion, Ungerechtigkeiten und Härten zu beseitigen, die bei der starren Grenze des § 69 SGB IX auftreten müssen. **Wettbewerbsnachteile auf dem Arbeitsmarkt müssen auf die Behinderung als wesentliche Ursache zurückzuführen sein**, BSGE 86, 10 = BeckRS 2000, 40492. Allein allgemeine betriebliche Veränderungen (Produktionsänderungen, Teilstilllegungen, Betriebsstilllegungen, Auftragsmangel, Rationalisierungsmaßnahmen, etc.), von denen nicht Behinderte gleichermaßen betroffen sind, können eine Gleichstellung ebenso wenig begründen wie fortgeschrittenes Alter, mangelnde Qualifikation oder eine allgemeine ungünstige oder schwierige Arbeitsmarktsituation, Bihr/Fuchs/Krauskopf/Ritz, SGB IX, § 69 RN 38; Kossens/v. der Heide/Maaß, § 69 RN 5. Als **Anhaltspunkte für eine behinderungsbedingte Gefährdung eines Arbeitsplatzes** können gelten:

- wiederholte oder häufige behinderungsbedingte Fehlzeiten.
- behinderungsbedingt verminderte Arbeitsleistung auch bei behinderungsgerecht ausgestatteten Arbeitsplatz.

Die Gleichstellung geringfügig Beschäftigter nach dem SGB IX – bei der Entscheidung **über den Antrag auf Gleichstellung ist zu berücksichtigen**, dass im Hinblick auf die derzeitige und mit hinreichender Wahrscheinlichkeit dauerhafte Behinderung (ein Antrag auf Neubewertung der gesundheitlichen Beeinträchtigungen wurde ebenfalls zeitlich vor der ausgesprochenen Kündigung gestellt) eine Gleichstellung nicht nur vor einer unbegründeten Kündigung schützen, sondern auch die **Aufnahme einer Beschäftigung fördern kann und soll**.¹⁰ Hintergrund der Gleich-

- dauernde verminderte Belastbarkeit.
- Abmahnungen oder Abfindungsangebote in Zusammenhang mit behinderungsbedingt verminderter Leistungsfähigkeit.
- auf Dauer notwendige Hilfeleistungen anderer Mitarbeiter oder
- eingeschränkte berufliche und/oder regionale Mobilität auf Grund der Behinderung,

Schrader/Klagges, Arbeitsrecht und schwerbehinderte Menschen, NZA-RR 2009, 170.

Die Vorschrift des § 90 Abs. 2a SGB IX gilt **nicht nur für schwerbehinderte Menschen**, sondern auch für ihnen nach § 68 SGB IX gleichgestellte behinderte Menschen. Gemäß § 85 i.V.m. § 68 Abs. 1 und 3, § 2 Abs. 3 SGB IX ist auch bei Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines einem **schwerbehinderten Menschen Gleichgestellten** durch den Arbeitgeber die vorherige Zustimmung des Integrationsamtes erforderlich. Trotz fehlenden Nachweises bleibt der Sonderkündigungsschutz nach § 90 Abs. 2a 2. Alt. SGB IX bestehen, wenn das Fehlen des Nachweises nicht auf fehlender Mitwirkung des Arbeitnehmers beruht. Der Wortlaut des § 90 Abs. 2a SGB IX erwähnt zwar nur schwerbehinderte Menschen, nicht aber Gleichgestellte. Dies steht allerdings der Anwendung der Norm auf die Gleichgestellten nicht entgegen, da eine Besserstellung der weniger schutzbedürftigen Gruppe der Gleichgestellten sachlich nicht zu rechtfertigen ist, str. Grimm/Brock/Windeln, DB 2005, 282, 284; Griebeling, Neues im Sonderkündigungsschutz schwerbehinderter Menschen, NZA 2005, 494, 496 – und LAG Baden-Württemberg 14. Juni 2006 – 10 Sa 43/06; a. A. Düwell, BB 2004, 2811, 2813; Bauer/Powietzka, NZA-RR 2004, 505, 507 – unter Hinweis darauf, dass das Gesetz nur von den „Versorgungsämtern“ und von schwerbehinderten Menschen spricht. Auf Grund der Generalverweisung des § 68 Abs. 3 SGB IX sind auf gleichgestellte behinderte Menschen (mit Ausnahme des § 125 und des Kapitels 13) die besonderen Regelungen für schwerbehinderte Menschen anzuwenden. Dieser Gesetzesbefehl ist klar und unmissverständlich. Ebenso wie die Kündigung eines Gleichgestellten anerkanntermaßen der Zustimmung des Integrationsamtes bedarf, obwohl auch § 85 SGB IX sich dem Wortlaut nach auf diese nicht bezieht, gilt § 90 Abs. 2a SGB IX auch für Gleichgestellte. Mit § 90 Abs. 2a SGB IX sollte **Rechtssicherheit geschaffen werden**.

Die Behinderung ist nicht erst bei Vorliegen eines Behinderungsgrades von 50% festzustellen, sondern im Hinblick auf die Möglichkeit der Gleichstellung bereits bei einer Behinderung von wenigstens 30%. Maßgebend für die Bewertung sind die Anhaltspunkte für die ärztliche Gutachtertätigkeit (AHP). Sie haben normähnlichen Charakter und konkretisieren § 69 Abs. 1 S. 1 SGB IX. Änderungen der AHP sind wie eine Änderung der rechtlichen Verhältnisse zu werten. Der GdB wird nicht durch Aufaddierung der für die einzelnen gesundheitlichen Beeinträchtigungen festzusetzenden GdB errechnet, sondern geschätzt. Maßgebend ist einerseits die mit der höchsten Einzel GdB bewertete Beeinträchtigung und die Auswirkungen jeder einzelnen gesundheitlichen Beeinträchtigung auf die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Das Gleichstellungsverfahren findet nur auf formfreien Antrag eines behinderten Menschen (oder seines Bevollmächtigten) statt. Der Betroffene ist nicht verpflichtet, einen Antrag zu stellen. Zuständig ist die örtlich zuständige Agentur für Arbeit. Das Verwaltungsverfahren ist einfach und zweckmäßig durchzuführen. Die Arbeitsagentur muss den ArbG beteiligen, wenn ein ArbN die Gleichstellung beantragt hat, um einen Arbeitsplatz zu erhalten oder zu erlangen. Die Gleichstellungsentscheidung der Agentur für

stellung ist die Tatsache, dass bei einem Grad der Behinderung von weniger als 50 nicht automatisch eine uneingeschränkte Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt vorliegt.¹¹ Eine Gleichstellung kommt in Betracht, **wenn eine Schutzbedürftigkeit vorliegt**, d. h. behinderte Mensch ansonsten nicht in der Lage ist, sich **einen geeigneten Arbeitsplatz** zu verschaffen oder **zu erhalten**.¹² Jede Gleichstellung ist von **drei persönlichen Voraussetzungen** abhängig.

1. Der Gleichzustellende muss zum Personenkreis des § 2 Abs. 2 SGB IX gehören, also im Bundesgebiet rechtmäßig wohnen, sich aufhalten oder arbeiten.
2. Es muss eine Feststellung über den Grad der Behinderung nach § 69 SGB IX vorliegen.
3. Der Gleichzustellende muss sich ohne die Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz nicht verschaffen oder erhalten können. Ob der Behinderte bereits in einem Betrieb als Arbeitnehmer tätig ist **oder eine Beschäftigung erst aufnehmen will**, ist nicht von Belang.¹³

Die Auslegung und Anwendung des § 73 SGB IX durch die Arbeitsagentur darf nicht gegen § 4 TzBfG verstoßen. § 4 Abs. 1 TzBfG differenziert in der ab 01.04.1999 geltenden Fassung nicht zwischen teilzeitbeschäftigten und geringfügig beschäftigten Arbeitnehmern. § 4 enthält ein **Verbot der Diskriminierung**: Ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer darf wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als ein vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer, es sei denn,

Arbeit begründet konstitutiv weitgehend denselben Schutz wie für schwerbehinderte Menschen. Sie wirkt auf den Zeitpunkt der Antragstellung zurück, Heines, in Dau, u. A. § 2 SGB IX, RN 20.

¹⁰ Neumann, in Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, § 2 RN 46 SGB IX. Eine Gleichstellung zur Erlangung eines Arbeitsplatzes **soll** erfolgen, wenn der Betreffende infolge seiner Behinderungen bei wertender Betrachtung (i. S. einer wesentlichen Bedingung) in seiner Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Nichtbehinderten in besonderer Weise beeinträchtigt und deshalb nur schwer vermittelbar ist. Unter dieser Voraussetzung ist **eine Gleichstellung zur Erlangung eines geeigneten Arbeitsplatzes gerechtfertigt**, denn die Gleichstellung hat zur Folge, dass der Gleichgestellte auf die **Pflichtquote (§ 71)** des ArbG angerechnet wird. Der Jugendwahn hinterlässt im Arbeitsmarkt für über 50-Jährige deutlich seine Spuren: Wer 50 Jahre und älter ist, soll zwar noch 15 und mehr Jahre arbeiten, hat es aber dennoch besonders schwer, nach einer Kündigung eine neue Stelle zu finden. Die Arbeitsagentur hält für ältere Arbeitssuchende allerdings auch spezielle Instrumente bereit. Laut der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg gab es im September 2009 genau 886 326 Arbeitslose im Alter über 50 Jahre. Das waren 26,5 Prozent aller Erwerbslosen. Im September 2003 lag der Anteil noch bei 24,4 Prozent. Je älter ein Arbeitsloser wird, desto schwieriger werde es, ihn in den Arbeitsmarkt zu vermitteln, sagt BA-Sprecherin Anja Huth. „Die Vermittler in den Arbeitsagenturen kümmern sich daher besonders intensiv um diese Zielgruppe.“

¹¹ Morzynski, SGB IX Teil 1 § 2 RN 56.

¹² Neumann, a.a.O., § 2 SGB IX, RN 51; KSW/Kreikebohm, SGB IX § 2 RN 8, vgl. Jabben, in Rolfs/Giesen/Kreikebohm/Udsching, Beck'scher Online-Kommentar, § 2 SGB IX, RN 10 f.

¹³ Die Gleichstellung kann dazu dienen, dem Minderbehinderten einen Arbeitsplatz zu verschaffen oder zu erhalten, Neumann, in Neumann/Pahlen/Majerski-Pahlen, § 2 SGB IX, RN 51.

dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen.¹⁴ Genau das passiert aber, wenn man § 73 SGB IX auf § 68 und das Gleichstellungsverfahren bezieht. Dies ist weder vom Gesetzgeber so gedacht, noch formuliert und erst recht gar nicht gewollt. Kapitel 2 (SGB IX) regelt die Beschäftigungspflicht der Arbeitgeber.^{15/16} Die Vorschrift legt fest, welche Arbeitgeber und in welcher Höhe bzw. Anzahl¹⁷ die Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Arbeitnehmer verpflichtet sind.¹⁸ Die **Beschäftigungspflicht** ist eine **öffentlich-rechtliche** Verpflichtung des Arbeitgebers¹⁹ des Inhalts, im Rahmen der durch Gesetz oder ggf. durch Rechtsverordnung nach § 79 festgelegten Pflichtzahl²⁰ sbM auf einem entsprechenden Arbeitsplatz einzustellen und zu beschäftigen.“

¹⁴ § 73 (3) SGB IX – Als **Arbeitsplätze** gelten ferner nicht Stellen, die nach der Natur der Arbeit oder nach den zwischen den Parteien getroffenen Vereinbarungen nur auf die Dauer von höchstens acht Wochen besetzt sind, sowie Stellen, auf denen **Beschäftigte weniger als 18 Stunden wöchentlich beschäftigt werden**.

¹⁵ § 71 Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen

(1) Private und öffentliche Arbeitgeber (Arbeitgeber) mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens **20 Arbeitsplätzen im Sinne des § 73 haben auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen**. Dabei sind schwerbehinderte Frauen besonders zu berücksichtigen. Abweichend von Satz 1 haben Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich weniger als 40 Arbeitsplätzen jahresdurchschnittlich je Monat einen schwerbehinderten Menschen, Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich weniger als 60 Arbeitsplätzen jahresdurchschnittlich je Monat zwei schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.

¹⁶ § 71 Abs. 1 S. 1 enthält die Pflichtquote für die Mindestbeschäftigung. Es gilt die Anzahl der zur berücksichtigenden Arbeitsplätze $\times 5$: durch 100. Bruchteile sind aufzurunden. Die Beschäftigungspflicht wird durch die Bezahlung einer Ausgleichsabgabe ergänzt. Die Bezahlung einer Ausgleichsabgabe enthebt nicht von der Beschäftigungspflicht. Diese ist ein wirksames Mittel zur beruflichen Integration behinderter Menschen, BVerfGE 57, 159.

¹⁷ Schönhöft/Brahmstaedt, Die Ermittlung der Schwerbehindertenquote im Gemeinschaftsbetrieb, BB 2009, S. 1585

¹⁸ Jabben, in Rolfs/Giesen/Kreikebohm/Udsching, Beck'scher Online-Kommentar, § 71 SGB IX. Durch die öffentlich-rechtliche Beschäftigungspflicht besteht mittelbar die Pflicht, arbeitssuchende, schwerbehinderte Menschen einzustellen. Der ArbG kann seiner Beschäftigungspflicht auch ohne Neueinstellung erfüllen, wenn unter seinen ArbN schwerbehinderte Menschen oder Gleichgestellte tätig sind. Der ArbG muss die Mitarbeiter behindertengerecht beschäftigen § 81 Abs. 4 SGB IX. Im Übrigen ist die Nichteinstellung von geeigneten schwerbehinderten oder gleichgestellten behinderten Bewerbern eine Ordnungswidrigkeit i. S. von § 156 Abs. 1 Nr. 1. Unterlässt es der ArbG, einen sbM oder gleichgestellten Bewerber zu beschäftigen, kann er sich nicht entlastend auf sein Recht auf Personalauswahl berufen.

¹⁹ Der **Begriff des Arbeitsplatzes** ist nach § 73 SGB IX nicht in funktionellem, arbeitsrechtlichem, sondern nur in **rechnerischem Sinne zu verstehen**. Diese Vorschrift bezieht sich nur auf die **Anrechenbarkeit oder Nichtanrechenbarkeit bei der Berechnung der Pflichtzahl von Schwerbehinderten**, Ambs, in Erbs/Kohlhaas, Strafrechtliche Nebengesetze, § 73 SGB IX, RN 1.

²⁰ Bei Vorliegen der Voraussetzungen entsteht für den Arbeitgeber eine Beschäftigungspflicht schwerbehinderter Menschen. Grundsätzlich ist ein Anteil von 5% der Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen, Jabben, a.a.O., RN 6. Die **Quote kann ein Arbeitgeber nur mit anerkannten Schwerbehinderten oder gleichgestellten behinderten Menschen erfüllen**.

Strategisches Hochschulmarketing unter Beachtung des Demographischen Wandels

Bildungspolitik, Demographischer Wandel, Fachkräftemangel,
Hochschulmarketing, Strategische Marketingkonzeption,
Wissenschaftliche Weiterbildung

Thomas Barthel / Andrea Frank¹

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung müssen sich die staatlichen Hochschulen in Deutschland einer Umstrukturierung unterziehen, damit sie der Konkurrenz weiter standhalten können. Neben internationalen Einflüssen ist die steigende Zahl an privaten Einrichtungen im nationalen Raum nicht zu verkennen. Im Rahmen dieser aufkommenden Wettbewerbsorientierung wächst gleichzeitig die Bedeutung des Marketings an Universitäten und Fachhochschulen, da dies als Möglichkeit der Profilierung gilt. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Kernaufgabe der wissenschaftlichen Weiterbildung. Sie ist für die Hochschulen eine Chance, sich im Zuge des demographischen Wandels die eigene Existenz zu sichern. Daher sollten hier zeitnah entsprechende Marketingaktivitäten angesetzt werden.

1. Probleme und Folgen des Demographischen Wandels

Der demographische Wandel ist ein Prozess, der viele Strukturen in unserer Gesellschaft komplett verwerfen wird. Mit dem starken Geburtenrückgang und der steigenden Lebenserwartung hat der Verlauf der demographischen Alterung bereits vor Jahrzehnten eingesetzt. Dieser Trend hält nach wie vor an: Seit den 70er Jahren ist die Geburtenziffer in Deutschland unter dem Wert, der langfristig für eine stabile Bevölkerung sorgt.²

¹ Prof. Dr. rer. pol. Thomas Barthel und Andrea Frank B.A.

² Vgl. Geißler, Rainer: Die Sozialstruktur Deutschlands, S. 52 ff.

Aus diesem Grund ist es wichtig frühzeitig Konzepte zu entwerfen, die die Chancen dieser Veränderungen aufdecken und zu nutzen wissen. Es bleibt festzustellen, dass der Demographische Wandel in den nächsten Jahren die politische und ökonomische Situation des Landes stark beeinflussen wird. Die Politik wird sich zunehmend mit den Themen Familienförderung und Integration von Zuwanderern³ beschäftigen. Außerdem sind die sozialen Sicherungssysteme nach Otto von Bismarck zu reformieren: Der Drei-Generationen-Vertrag ist ab dem Zeitpunkt nicht mehr tragfähig, wenn der anwachsende Anteil der Älteren zusammen mit den Jüngeren zahlenmäßig die mittlere Schicht der Berufstätigen übersteigt. Wirtschaftlich betrachtet sind die Auswirkungen sehr umfangreich. An dieser Stelle werden aber ausschließlich die Konsequenzen für den Arbeitsmarkt näher beleuchtet. Einerseits steigt der Rentnerquotient sehr schnell an, sodass innerhalb kurzer Zeit immer weniger Arbeitskräfte auf dem Markt zur Verfügung stehen. Im Bezug zu den parallel abnehmenden Bevölkerungszahlen ist andererseits ein Sinken der Erwerbspersonenzahlen vorhersehbar. In diesem Zusammenhang hat die Industrie in den letzten Jahren immer wieder den damit verstärkt auftretenden Fachkräftemangel thematisiert. Ohne weitere Maßnahmen wird diese Verknappung an Fachpersonal in nächster Zeit nicht vergehen; aufgrund demographisch bedingter abfallender Schulabgänger-Zahlen wird dieser Trend stattdessen weiter fortschreiten. Wichtige Schritte, um diesen Konsequenzen entgegenzuwirken, sind das gezielte Fördern älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt, die systematische Anwerbung ausländischer Fachkräfte und die Verkürzung der Ausbildungszeiten zum schnellen Berufseinstieg.⁴

2. Bildungs- und hochschulpolitische Auswirkungen des Alterungsprozesses

Einer Studie des Mannheim Research Institute for the Economics of Aging zufolge können Bildungsinvestitionen die Auswirkungen des demographischen Wandels abfangen. Durch verstärkte Aus- und Weiterbildungen sowie der fortlaufenden Verknappung des volkswirtschaftlichen Produktionsfaktors Arbeit ist eine relative Erhöhung der Löhne und Gehälter denkbar. Gerade der Faktor Bildung könnte die Volkswirtschaft daher in Zukunft positiv beeinflussen.⁵

Die Bildungsexpansion der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts strebte eine Höherqualifizierung der deutschen Bevölkerung durch den Ausbau von weiterführen-

³ Vgl. Focus Online: Demographischer Wandel, o.S.

⁴ Vgl. Mannheim Research Institute for the Economics of Aging: Der Demographische Wandel, o.S.

⁵ Vgl. Mannheim Research Institute for the Economics of Aging: Bildung und Demographischer Wandel, o.S.

den Schulen und Hochschulen an. Dieser Prozess erfährt momentan eine Stagnation. Qualifikation ist jedoch zukünftig sehr wichtig, um dem Demographischen Wandel gegenzusteuern. Durch die Ausbildung von Fachkräften ist eine Steigerung der deutschen Wettbewerbsfähigkeit denkbar. Da die Zahl der Akademiker mit Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge ins Rentenalter ab 2020 zurückgehen wird, ist frühzeitiges Handeln angebracht.⁶ Neben einer Förderung der Erstausbildung wird ebenso das Stichwort des Lebenslangen Lernens immer wieder thematisiert. Es verfolgt eine „biographiegebundene und ganzheitliche Herangehensweise an Lernprozesse“⁷ durch kontinuierliches, dauerhaftes Lernen. Dabei ist es unumgänglich, Lernen und Anwenden direkt und ohne zeitliche Verschiebung zu verknüpfen. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass sich unsere Gesellschaft zukünftig zur Bildungsgesellschaft entwickeln muss.⁸

Um dem Fachkräftemangel gegenzusteuern, wird die Thematik der Rekrutierung an deutschen Hochschulen immer aktueller. Durch gezielte Werbemaßnahmen rückt vor allem die qualitative Suche nach Studierenden in den Vordergrund.⁹ Doch dem Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften und dem damit verbundenem Studierendenbedarf stehen sinkende Schulabgängerzahlen als Folge der demographischen Alterung entgegen. Bis 2013 wird es aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts sowie durch die Verkürzung der Gymnasialzeit in manchen Ländern zu einem leichten Anstieg der Jahrgangsstärken-Zahlen kommen. Im Anschluss daran werden die Zahlen immer weiter absinken. Nach Prognosen der Kultusministerkonferenz ist aber davon auszugehen, dass die Zahlen der Studieninteressierten weiter anwachsen werden. Aus diesem Grund ist eine Kapazitätserweiterung an den deutschen Hochschulen, wie es aktuell durch das bundesweite Projekt „Hochschulpakt 2020“ gefördert wird, unabdingbar.¹⁰

Zur Dämpfung dieser vorhergesagten Auslastung sind die Schwächen der nationalen Hochschulen zu beseitigen. Neben überlangen Studienzeiten sind ebenso die langen Entscheidungswege in allen Bereichen zu reduzieren. Die niedrige Orientierung an Wettbewerb und Anpassung sowie mangelnde Unterstützung der Studierenden wirkt im internationalen Vergleich negativ und wird langfristig Probleme für die deutschen Hochschulen mit sich bringen. Das Weiterbildungsangebot an Universi-

⁶ Vgl. Baade, Daniel: Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands, S. 97 ff.

⁷ Nuissl, Ekkehard: Lebenslanges Lernen als kultureller Anspruch, S. 150.

⁸ Vgl. Nuissl, Ekkehard: Lebenslanges Lernen als kultureller Anspruch, S. 149 f.

⁹ Vgl. Hellmann, Sabine: Rekrutierung an deutschen Hochschulen, S. 49.

¹⁰ Vgl. Berthold, Christian: Studierendenhoch, S. 33 f.

täten und Fachhochschulen ist ebenso ein Element, das zukünftig einer verstärkten Förderung bedarf.¹¹

3. Wissenschaftliche Weiterbildung als Kompensationsmittel für die Folgen des Demographischen Wandels

Einer Forderung der DGWF nach sind „neue Wege ins Studium zu öffnen“¹², um den demographischen Anforderungen gerecht zu werden. Wissenschaftliche Weiterbildung an deutschen Hochschulen bietet dabei eine Möglichkeit des lebenslangen Lernens. Sie gehört gemäß §§ 3 Abs. 1 und 3, 21 HHG i.V.m. § 8 HWBG zu den Kernaufgaben staatlicher Hochschulen in Hessen. Neben Schulabgängern und Senioren gehören damit auch Berufstätige zu der Zielgruppe der Studierenden. Sie erwarten von ihrem weiterbildenden Studium jedoch meist eine Weiterentwicklung innerhalb der beruflichen Tätigkeit oder eine Neuorientierung.¹³

Wissenschaftliche Weiterbildung ist unter den demographischen Bedingungen ein Mittel, die Studierendenzahlen langfristig zu sichern und damit die wirtschaftliche Lage der Hochschulen sowie des gesamten Landes positiv zu beeinflussen. Doch Weiterbildungsangebote staatlicher Einrichtungen sind durch bundes- und landesweite Regelungen bezüglich Personal und Haushalt stark eingeschränkt. Daher stehen mangelnde Anreizsysteme dem Druck gegenüber, sich im Bereich Weiterbildung auf dem Markt zu positionieren.¹⁴ Aufgrund des Demographischen Wandels, der Globalisierung und des durch beide Faktoren ausgelösten sozialen Wandels ist eine Optimierung des Humankapitals erforderlich. Es bleibt festzustellen, dass mit steigender Bedeutung des lebenslangen Lernens ebenso die Nachfrage nach wissenschaftlicher Weiterbildung wächst.¹⁵ Bezugnehmend auf eine Umfrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend der bis 25-jährigen ist festzustellen, dass diese bereits das Bewusstsein über die Wichtigkeit von Fortbildung entwickelt haben.¹⁶ Sie sind in 10 bis 20 Jahren die relevante Zielgruppe, die gegen die Folgen des demographischen Wandels ankämpfen muss. Aus diesem Grund sind heute zukunftsichernde Maßnahmen zu ergreifen, um dieser Entwicklung der Bevölkerungsalterung entgegenzusteuern.

¹¹ Vgl. Dierkes, Meinolf: Zur Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulsystems in Deutschland, S. 40 ff.

¹² DGWF: Mehr Berufstätige an die Hochschulen holen, o.S.

¹³ Vgl. DGWF: Mehr Berufstätige an die Hochschulen holen, o.S.

¹⁴ Vgl. Beyersdorf, Martin: Nachhaltigkeit und die wissenschaftliche Weiterbildung, S. 76 f.

¹⁵ Vgl. Krug, Peter: Zukunftsfähigkeit durch Weiterbildung-Weiterbildung in der Zukunft, S. 164.

¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Demographischer Wandel, S. 34 f.

Abschließend ist zu sagen, dass das Produkt Weiterbildung im Unternehmen Hochschule weiterer Förderung bedarf. Dabei ist ein kooperatives Handeln zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog mit der Gesellschaft sicherlich unausweichlich. Ergänzend dazu wäre es ratsam diesen Bereich langfristig zu etablieren; dabei wäre die Entwicklung und Implementierung einer strategischen Marketingkonzeption für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung empfehlenswert.

4. Ansätze für die Entwicklung und Implementierung einer strategischen Marketingkonzeption für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung am Beispiel der TU Darmstadt

Die bisher rückständige Marketingorientierung an deutschen Hochschulen hinterlässt heute ihre Spuren. Die fehlenden finanziellen Mittel und Unkenntnis über den Umgang mit Kunden lassen Probleme bei der Umsetzung des Prozesses entstehen. Zukünftig ist es wünschenswert, dass mit Hilfe einer den Marketingablauf unterstützenden Systematik organisierte Marketingmaßnahmen ergriffen werden.¹⁷

An dieser Stelle soll eine Strategische Marketingkonzeption für den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung an der TU Darmstadt skizziert werden. Dabei werden die Elemente Marketinganalyse, Strategische Marketingplanung und Implementierung näher beleuchtet. Vor Beginn der Marketinganalyse ist eine Abgrenzung des relevanten Markts vorzunehmen. Dabei ist festzustellen, dass die Konzeption konkret den Markt der Erwachsenenweiterbildung anspricht. Dieser wird von privaten und staatlichen Einrichtungen auf nationaler und internationaler Ebene beeinflusst.

a. Marketinganalyse

Unter eine Marketinganalyse fällt zum einen die Analyse des Käuferverhaltens bzw. Nutzerverhaltens. Die Entscheidung zum „Kauf“ der Bildungsleistung einer Hochschule wird durch mehrere Faktoren beeinflusst. Soziale Einflüsse durch das Berufsumfeld sowie gesellschaftliche Normen und Werte, wie die öffentliche Meinung über Hochschulen oder Weiterbildungen, führen oft zu einer Entscheidung. Psychologische Faktoren, die eng mit der individuellen Situation zusammenhängen, haben außerdem Auswirkungen darauf, wie ein Erwachsener hinsichtlich einer Weiterbildung urteilt. Daraus kann geschlossen werden, dass zukünftig vor allem Signale an

¹⁷ Vgl. Tutt, Lars: Marketing-Management, S. 279.

Wirtschaft und Gesellschaft gesandt werden müssen, um die Einflussfaktoren des „Bildungsverkaufs“ unmittelbar zu suggerieren. Zum anderen kann durch eine SWOT-Analyse die Unternehmenssituation und der Bezug zur Umwelt beurteilt werden.

Im folgenden Verlauf wird eine solche SWOT-Analyse am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt durchgeführt. Dabei werden neben internen Angelegenheiten auch die Stellung der Hochschule auf dem Markt darstellt.

Die interne Analyse untersucht die Stärken und Schwächen der Hochschule. Diese überzeugt durch bekannte Persönlichkeiten, welche die Tradition erfolgreicher Forschung über die Jahre hinweg fortsetzten. Weiterhin ist die TU Darmstadt durch eine Profilierung im technischen Bereich seit Jahren gerade in diesen Fächern bekannt und geschätzt. Problematisch sind an der Technischen Universität Darmstadt oftmals die dezentralen Strukturen, die eine Koordination von Marketingaktivitäten erschweren.

Im Konkurrenzvergleich der externen Analyse lassen sich folgende Chancen und Risiken der Hochschule feststellen: Der Zusammenschluss der Technischen Universitäten Deutschlands zu den *TU 9* im Jahr 2003 bietet der Institution viele Möglichkeiten der Kooperation, um u.a. die Forschungskraft weiter zu stärken.¹⁸ Das positive Meinungsbild über die TU Darmstadt ist Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kampagnen. Es verschafft Vorsprünge gegenüber anderen Hochschulen. Zudem ermöglicht der universitäre Autonomiestatus durch eine verstärkte Unabhängigkeit gegenüber der höheren Dienststelle ein flexibles Handeln auf dem Markt. Die Risiken der Universität sind neben weiter ausbaufähiger Internationalität insbesondere der steigende Wettbewerb um Studierende und Wissenschaftler.

Die aufgeführten Faktoren werden innerhalb der SWOT-Matrix in direkten Zusammenhang gebracht. Die Strength-Opportunity-Strategy legt ihren Schwerpunkt auf die Förderung und Optimierung des öffentlichen Bilds über die Technische Universität Darmstadt und deren autonomer Strukturen. Das Traditionsbewusstsein und die technische Ausrichtung der Hochschule sind im Rahmen einer Strength-Threat-Strategy Chancen, dem Wettbewerb um ausgezeichnete Wissenschaftler und Studierende hoffnungsvoll entgegen zu treten. Mithilfe einer Weakness-Opportunity-Strategy ist es denkbar, koordinierende Stellen zu schaffen, die weitere Chancen eröffnen; wünschenswert wäre dies gerade im Bereich des Marketing. An der TU Darmstadt ist dieser Gedanke bereits in Angriff genommen: Mit der Besetzung drei neu geschaffener Stellen im Bereich Marketing seit dem Wintersemester 2008/2009 wurde hier ein Zeichen gesetzt. Eine Weakness-Threat-Strategy ist derzeit nicht notwendig, da die ermittelte Schwäche aktuell nicht bedrohlich wirkt.

¹⁸ Vgl. TU 9: Organisation und Struktur, o.S.

SWOT Analysis	
interne Analyse	Strengths - Bekannte Persönlichkeiten - Technische Ausrichtung - Lange Tradition erfolgreicher Forschung
	Weaknesses - Dezentrale, unkoordinierte Aktivitäten (vor allem im Bereich des Marketing)
externe Analyse	Opportunities - Zusammenschluss der neun Technischen Universitäten Deutschlands zu den TU 9 - Positives Bild über die TU Darmstadt in der Öffentlichkeit - Autonomiestatus ermöglicht mehr Flexibilität auf dem Markt
	Threats - Internationalität ist ausbaufähig - Steigende Konkurrenz um Wissenschaftler und Studierende wirkt sich auf jede Hochschule aus

Abb. 1: SWOT-Analyse. Eigene Darstellung.

interne Analyse		
externe Analyse	Opportunities	Strengths
		Weaknesses
	Opportunities	Strength-Opportunity-Strategy - Positives Meinungsbild der TU Darmstadt weiter fördern und stärken - Autonome Strukturen optimieren und ausbauen
	Threats	Weakness-Opportunity-Strategy - Koordinationsmöglichkeiten innerhalb der dezentralen Strukturen konstituieren (v.a. im Bereich des Marketing)
externe Analyse	Threats	Strength-Threat-Strategy - Traditionsbewusstsein aufrecht erhalten, um Wissenschaftler und Studierende zu überzeugen - Technische Spezialisierung beibehalten, um Fachkräfte besonderer Art anzulocken und zu schaffen
		Weakness-Threat-Strategy --- keine ---

Abb. 2: SWOT-Matrix. Eigene Darstellung.

b. Strategische Marketingplanung

Nach einer eingehenden Marketinganalyse werden die Marketingziele und -strategien unter Berücksichtigung der universitären Besonderheiten erörtert. Die Gesellschaftsorientierung ist wichtig, um die Interessen und Ansprüche der Leistungsabnehmer und der Öffentlichkeit zu wahren. Denn aufgrund des öffentlichen Auftrags liegt der

Schwerpunkt der Hochschule auf dem Nutzen für das Gemeinwohl.¹⁹ Prinzipiell sind die meisten Ziele im öffentlichen Bereich per Gesetz vorgegeben. Dennoch sind Vorstellungen über den zukünftigen Stand der Hochschule notwendig, um die Entwicklungen bewusst zu beeinflussen.²⁰ Das Marketing-Zielsystem orientiert sich daher an den Inhalten des Leitbilds,²¹ die vordergründig nicht-monetärer Natur sind.²²

Die Technische Universität Darmstadt fixiert mehrere psychographische Ziele, die innerhalb der Marketingplanung zur Geltung kommen. Die Erhöhung des Bekanntheitsgrads unter den technisch ausgerichteten Universitäten ist der TU Darmstadt vor allem auf nationaler Ebene, aber auch auf internationaler Ebene sehr wichtig. Diese geht einher mit einer Verbesserung des Images: Mit Einführung eines neuen Corporate Designs im Jahr 2007 wurden hier bereits Weichen für die nächsten Jahre gestellt. Zudem bietet die Exzellenzinitiative weitere Möglichkeiten, das Renommee der Hochschule weiter zu steigern. Diese beiden Ziele sind unter Einbezug aller externen Adressaten dauerhaft zu betrachten. Des Weiteren ist die Stärkung der Kundenzufriedenheit ein bedeutsames Ziel, da durch eine hohe Kundenbindung mehr Immatrikulationen und Forschungsaufträge wahrscheinlich sind. Im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung ist vor allem die Stärkung der Berufstätigen-Bindung an die Hochschule anzustreben. Die wissenschaftliche Weiterbildung benötigt spätestens ab dem Jahr 2013, dem Zeitpunkt des dauerhaften Rückgangs der Schulabgänger-Zahlen, vordergründige Unterstützung.

Die Hochschule beachtet ebenfalls ökonomische Ziele, die jedoch eine nachrangige Bedeutung inne haben. Das Einwerben von Drittmitteln durch Forschungsaufträge und die Unterstützung bei steigenden Studierendenzahlen durch Mittel des Hochschulpakts 2020 sind wesentliche Größen, die zur Verbesserung der finanziellen Situation der Universität beitragen. Hohe Drittmittelquoten bieten eine zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit zu den Landesressourcen.²³ Dennoch sollte die jährliche Erweiterung der Berufstätigen-Zahlen ein Zukunftsziel darstellen, um gleichsam die wirtschaftliche Situation der Hochschule zu arrivieren. Mit Darlegung eines vollkostendeckenden Betrags für weiterbildende Studien, der gemäß einem Erlass des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst gefordert wird, sind Verluste der Hochschule in diesem Punkt ausgeschlossen. Die Verbesserung der ökonomischen Lage oder sogar das Steigern der finanziellen Mittel haben sicherlich positive Auswirkungen auf die Reputation der TU Darmstadt. Diese positiven Elemente

¹⁹ Vgl. Escher, Henning: Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen, S. 46 f.

²⁰ Vgl. Hohn, Stefanie: Public Marketing, S. 37.

²¹ Vgl. Barthel, Thomas, Potentielle Aufgaben eines Controllers an Universitäten, S. 100.

²² Vgl. Tutt, Lars: Marketing-Management, S. 276 ff.

²³ Vgl. TU Darmstadt: Zahlen und Fakten, o.S.

können wiederum zur Folge haben, dass sich ein Berufstätiger für die TU Darmstadt als Studienort entscheidet.

Im Rahmen der Marketingkonzeption werden drei Marketingstrategien empfohlen: Neben der Marktparzellierungs- und der Marktfeldstrategie ist ebenso eine Konkurrenzausrichtung von Bedeutung. Mithilfe einer Segmentierung des Markts wird die Zielgruppe definiert. Weiterbildende Studien sind an Berufstätige adressiert, die ihre praktischen Fachkenntnisse weiter vertiefen möchten. Der Wille zur Weiterbildung steht oftmals in direktem Zusammenhang mit einem Vorankommen am Arbeitsplatz oder mit persönlichem Interesse. Neben Fernseher oder Zeitung gewinnt das Internet als Informationsmedium in diesem Kreis einen immer höherwertigeren Stellenwert. Berufstätige Studierende haben aufgrund ihres Berufs meist eine gute finanzielle Situation vorzuweisen. Kinderbetreuung ist, abhängig vom Familienstand der Studierenden, sicherlich eine Angelegenheit, welche die Hochschule thematisieren sollte. Zusätzlich ist die Verwirklichung einer Marktfeldstrategie ratsam, um das bestehende Produkt im bereits existierenden Markt zu etablieren. Doch statt einer Marktdurchdringung ist die Fokussierung auf eine Angebotsmodifizierung sinnvoller. Das aktuelle Weiterbildungsangebot wird auf dem Markt ausgebaut und speziell auf die Hochschule zugeschnitten. Dadurch ist eine erfolgreiche Vermarktung wahrscheinlicher. Durch eine stetige Beobachtung der Konkurrenz kann die Hochschule die eigene Position im Umfeld sichern. Gerade die Wettbewerbsausrichtung wird in Zeiten der Globalisierung auf universitärer Ebene immer wichtiger.²⁴ Der Wettbewerb besteht in erster Linie auf regionaler Ebene. Darüber hinaus besteht auch auf nationaler Ebene Konkurrenz mit den technischen Universitäten, die ihren Schwerpunkt ebenfalls in der Technik sehen. In diesem Zusammenhang ist entweder eine Konflikt- oder Kooperationsvariante zwischen den Hochschulen denkbar. Diese Entscheidung ist von der Führungsebene zu fällen. Prinzipiell kann sich die Technische Universität Darmstadt mit ihrem guten Ruf und einem überzeugenden Weiterbildungsangebot sicherlich klar gegenüber ihren Mitstreitern positionieren.

c. Implementierung der Marketingplanung

Mit einer bestehenden Unternehmenskultur, wie es aktuell an der TU Darmstadt der Fall ist, sind die ersten Eckpfeiler einer erfolgreichen Umsetzung des Konzepts gegeben. Dennoch sind die mit dem Marketingkonzept geschaffenen Bedingungen durch Einbindung des neuen Schwerpunkts Erwachsenenweiterbildung mit einzubeziehen. Nur durch eine derartige Modifikation des Leitbilds, der Vision sowie der

²⁴ Vgl. Wefers, Ulrike: Hochschulmarketing in Deutschland, S. 84 ff.

Normen und Werte²⁵ ist eine Motivation der Beschäftigten zur langfristigen Sicherung einer marketingausgerichteten Mitarbeiter-orientierung möglich. Neben einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit auf zentraler Ebene, ist eine vollkommene Akzeptanz der dezentralen Einheiten notwendig. Gerade diesem Aspekt gilt besondere Beachtung, um Missverständnissen mit den Fachbereichen entgegenzuwirken. Die Einführung von verstärkter wissenschaftlicher Weiterbildung und der zentrale, strategische Marketingansatz stellen keineswegs einen Rückschritt von den autonomen Strukturen dar; sie fördern letzten Endes die Marke „TU Darmstadt“ und leben ihre im Leitbild angekündigte Veränderungsbereitschaft. Um dies zu ermöglichen, ist eine optimale Informations- und Kommunikationsbasis zwischen den dezentralen Komponenten und der koordinierenden Hochschulverwaltung notwendig. Zuletzt sind ebenso die Planung und die Kontrolle in den Implementierungsprozess zu integrieren. In diesem Zusammenhang ist die Einführung eines Berichtswesens zur Unterstützung der koordinierenden Tätigkeit denkbar.

Zur konkreten Realisierung des Marketingkonzepts ist in Abstimmung mit den Fachbereichen zuerst das Weiterbildungsangebot zu gestalten. Dabei gibt es grundsätzlich die Möglichkeiten der internen und externen Kooperation. Solange auf zentraler Ebene ausreichend Ressourcen bereitgestellt werden, ist eine Koordination und Überwachung der Fortbildungskurse durch die Hochschulverwaltung denkbar. Darüber hinaus sind externe Kooperationen mit der Kommune oder mit regionalen Hochschulen möglich. Gemeinden und Städte müssen ebenfalls die Auswirkungen des demographischen Wandels dämpfen und haben aufgrund ihres dauerhaften Ziels, die Region wirtschaftlich aufzuwerten, ein Interesse an der steigenden Zahl an Fachkräften. Das Einführen von kooperativen Studiengängen mit benachbarten Universitäten oder Fachhochschulen bietet eine weitere Perspektive, eine Aufgaben- und Kostenverteilung der Weiterbildung zu verwirklichen. Nach Aussage des Leitbilds der TU Darmstadt ist die „Kooperation mit ausgewählten Partnern“²⁶ eine universitäre Zielsetzung. Dies sollte sich auch im Dialog der Hochschule mit kooperativen Partnern im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung äußern.

5. Schlussbemerkungen

Der Demographische Wandel wird künftig alle bisherigen gesellschaftlichen Strukturen Deutschlands verändern. Dies macht die Einleitung von Anpassungsprozessen, v.a. im öffentlichen Bereich, notwendig. Die Bedeutsamkeit des Lebenslangen Lernens

²⁵ Vgl. Thomas Barthel, Strategisches und operatives Hochschulcontrolling, S. 34.

²⁶ TU Darmstadt: Leitbild, o.S.

muss neben den öffentlichen Einrichtungen besonders den Menschen bewusster werden. Um die Entscheidungsfindung eines Berufstätigen für eine Weiterbildung positiv zu beeinflussen, ist eine politische Förderung weiterhin wünschenswert.

Wissenschaftliche Weiterbildung ist zum jetzigen Zeitpunkt an vielen Hochschulen Deutschlands rückständig. Mit der rapiden Senkung der Schulabgänger-Zahlen ab dem Jahr 2013 werden die Universitäten und Fachhochschulen ab 2020 vor einem enormen Mangel an Studierenden stehen. Diese Entwicklung ist mit Hilfe strategischer Marketingkonzepte abzuschwächen. Die Stärkung von Berufstätigen im universitären Umfeld bietet dabei eine Möglichkeit des kontrollierten Eingriffs. Diese Chance sollten die Hochschulen zukünftig verstärkt nutzen.

Literaturverzeichnis

- Baade, Daniel: Demographischer Wandel und internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Eine Analyse basierend auf Porters Ansatz; Dissertation Universität Hannover; 1. Aufl.; Gabler-Verlag; Wiesbaden 2007.
- Barthel, Thomas: Potentielle Aufgaben eines Controllers an Universitäten; in: Barthel/Thomas und Schneidewind/Thomas (Hrsg.): *Verwaltungsmanagement im Wandel der Zeit*, 1. Aufl.; Verlag Dr. Kovač, Hamburg 2007, S. 85-112.
- Barthel, Thomas: Strategisches und operatives Hochschulcontrolling; in: *Diploma Europäische Hochschulen – Fachhochschule Nordhessen* (Hrsg.): *Einheit in Vielfalt*, 1. Aufl., o.V., Bad Sooden-Allendorf 2008, S. 25-42.
- Berthold, Christian: Studierendenhoch; in: *Wissenschaftsmanagement; Zeitschrift für Innovation*; 14. Jahrgang; Heft 1; Ausgabe Januar/Februar 2008, S. 33-35.
- Beyersdorf, Martin: Nachhaltigkeit und die wissenschaftliche Weiterbildung; in: Schäfer, Erich/Zinkahn, Bernd/Pietsch, Klaus-Dieter (Hrsg.): *Die Weiterbildung in der Bildungsgesellschaft unter dem ökonomischen Paradigma; Perspektiven für die Ausrichtung der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung*; 1. Aufl.; Edition Paideia; Jena 2003, S. 69-80.
- Bundesministerium für Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: *Demographischer Wandel*, abgerufen am 10.05.2011:
<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/demografischer-wandel-emnid,property=pdf,bereich=sprache=de,rwb=true.pdf>
- Dierkes, Meinolf/Merkens, Hans: *Zur Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulsystems in Deutschland*; Reihe Standpunkte 1; 1. Aufl.; Verlag Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung; Berlin 2002.
- DGWf: *Mehr Berufstätige an die Hochschulen holen*, abgerufen am 10.05.2011:
<http://www.dgwf.net/docs/0340-080910.pdf>

Escher, Henning: Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. Systemtheoretische Grundlegung und exemplarische Modellierung im Wettbewerbsumfeld; Profession Bd. 34; 1. Aufl.; Rainer Hampp Verlag; München 2001.

Focus Online: Demographischer Wandel, abgerufen am 10.05.2011:

http://www.focus.de/karriere/perspektiven/demografischer_wandel/demografischer-wandel-frauen-sollen-sozialsysteme-retten_aid_350344.html

Geißler, Rainer: Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung, 4. Aufl., VS Verlage f. Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006.

Hellmann, Sabine: Rekrutierung an deutschen Hochschulen; in: Wissenschaftsmanagement; Zeitschrift für Innovation; 14. Jahrgang; Heft 5; Ausgabe Sept./Okt. 2008, S. 49-50.

Hohn, Stefanie: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor; 2. Aufl.; Gabler-Verlag; Wiesbaden 2008.

Krug, Peter: Zukunftsfähigkeit durch Weiterbildung-Weiterbildung in der Zukunft; in: Schäfer, Erich/Zinkahn, Bernd/Pietsch, Klaus-Dieter (Hrsg.): Die Weiterbildung in der Bildungsgesellschaft unter dem ökonomischen Paradigma; Perspektiven für die Ausrichtung der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung; 1. Aufl.; Edition Paideia; Jena 2003, S. 157-168.

Mannheim Research Institute for the Economics of Aging: Demographischer Wandel, abgerufen am 11.04.2009:

http://www.mea.uni-mannheim.de/mea_neu/pages/files/polstudies/7ohffx7sakb62sag_policybrief.pdf

Mannheim Research Institute for the Economics of Aging: Bildung und Demographischer Wandel, abgerufen am 06.03.2009:

http://www.mea.uni-mannheim.de/mea_neu/pages/files/polstudies/an0582eiuew04x1x_newsletter16.pdf

Nuissl, Ekkehard: Lebenslanges Lernen als kultureller Anspruch; in: Schäfer, Erich/Zinkahn, Bernd/Pietsch, Klaus-Dieter (Hrsg.): Die Weiterbildung in der Bildungsgesellschaft unter dem ökonomischen Paradigma. Perspektiven für die Ausrichtung der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung; 1. Aufl.; Edition Paideia; Jena 2003, S. 149-156.

Tutt, Lars: Marketing-Management; in: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements; Reihe Hochschulwesen – Wissenschaft und Praxis; 1. Aufl.; Luchterhand Verlag; Neuwied 2001, S. 275-280.

Wefers, Ulrike: Hochschulmarketing in Deutschland. Chancen und Herausforderungen; 1. Aufl.; VDM Verlag; Saarbrücken 2007.

TU Darmstadt: Leitbild, abgerufen am 10.05.2011:

http://www.tu-darmstadt.de/universitaet/profil_1/identitaet/index.de.jsp

TU Darmstadt: Fortschrittsbericht 2009, abgerufen am 24.05.2011:

http://www.tu-darmstadt.de/media/illustrationen/referat_kommunikation/fortschrittsbericht/2009_6/TU-Fortschrittsbericht_2009.pdf

TU 9: Organisation und Struktur, abgerufen am 24.05.2011:

<http://www.tu9.de/tu9/713.php>

Was ist Tüchtigkeit?¹

Dagmar Binder²

Nach Polos in der Politeia: „Die Tüchtigkeit besteht darin, der Stärkere zu sein und Macht zu haben.“

Sokrates ist anderer Meinung: „Tüchtig ist derjenige, der über Gerechtigkeit verfügt. Dabei ist mit Gerechtigkeit nicht das Recht des Stärkeren gemeint, sondern die Einstellung das Gute zu tun.“

Aktuell fand Dirk Hellhammer, Psychobiologe an der Trierer Universität, dass aktive, dominante Männer, die nichts anbrennen ließen, eine niedrige Spermienzahl und niedrige Testosteronwerte haben. Bei den Aktivlingen, die sich in einem ständigen Arbeitsmodus mit hohem Stresspegel befinden, verteilt sich das Blut so, dass sich die Gefäße überall dort, wo es nicht lebenswichtig ist, zusammenziehen- auch in den Fortpflanzungsorganen. Der Hoden wird weniger durchblutet und dadurch wird die Produktion von Testosteron gedrosselt. Aber Männer mit Testosteron-Mangel leiden vermehrt an Abgeschlagenheit und Lustlosigkeit. Der Körper verändert sich, die Muskelmasse nimmt ab, dafür nehmen die Fetteinlagerungen deutlich zu, die Haut leidet, die Hämoglobin-Produktion (roter Blutfarbstoff in den roten Blutkörperchen) ist herabgesetzt, in schweren Fällen kommt es zur Anämie (Blut-armut). Mit sinkendem Testosteron-Spiegel steigt das Risiko für Osteoporose.

Der israelische Mediziner Samuel Melamed und sein Team von der Universität in Tel Aviv untersuchte, wie sich chronischer Stress auf den Körper auswirkt. Bei ca. 20% der 10.000 untersuchten Berufstätigen traten auffällige Erschöpfungssymptome auf. Bei den betroffenen Menschen fanden sich mehr Entzündungsbiomarker und erhöhte Lipid- und Cholesterinwerte im Blut. Das sind die klassischen Risikofaktoren für Herzkrankungen, Schlaganfall und Diabetes. Die Erschöpften litten unter Schlafstörungen, häufigen Infekten, Magen-Darm-Problemen und Erkrankungen der Muskeln, Knochen und Gelenke.

¹ Vortrag: die Vortragsform wurde beibehalten.

² Dr. med. Dagmar Binder.

Eigentlich ist Stress für uns wichtig, um unseren Geist zu entwickeln und Neues zu lernen. Unser biologisches Stresssystem ist aber vor allem für Situationen ausgelegt, in denen es um Leben oder Tod geht, nicht um drohende Entlassung oder ständigen Termin- und Leistungsdruck. „Evolution ist ein ständiger Anpassungsprozess zwischen Mensch und Umwelt. Aber derzeit verändert sich die Umwelt so rasant, dass unsere evolutionäre Entwicklung keine Chance hat mitzuhalten.“ (Erich Seifritz, Direktor der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich).

Bei einer akuten Gefahr wird unser Körper auf zwei Urreaktionen vorbereitet: Kampf oder Flucht. Unser Gehirn ist darauf programmiert, mit einer Kaskade von Botenstoffen den Körper sekundenschnell in Handlungsbereitschaft zu versetzen. Kortisol, Adrenalin und Noradrenalin werden als wichtigste Stresshormone ausgeschüttet. Damit steigen der Herzschlag, der Blutdruck, die Atemfrequenz, der Zucker- und Fettspiegel im Blut (die Energielieferanten für die Muskulatur und das Gehirn). Dieses Stresssystem wird aber sehr leicht aktiviert, auch wenn Kampf oder Flucht nicht in Frage kommen. So kann es kommen, dass die Probleme des Alltags den Körper in permanente Alarmbereitschaft versetzen. Wenn wir die aufgebaute Energie nicht beim Joggen oder anderem Sport verbrauchen können, bleibt der hohe Zucker- und Fettspiegel im Blut erhalten und macht uns krank.

Aber nicht alle Menschen reagieren unter Druck gleich und vor allem erkranken nicht alle an einer Erschöpfungsdepression (Burn-out). Forscher wiesen nach, dass dies an der Wechselwirkung zwischen genetischen Faktoren und Umwelt liegt, dass sich Erbanlagen verändern können, je nachdem unter welchen Umständen Kinder zur Welt kommen und groß werden. Umwelteinflüsse, Lebensstil und Ernährung können einzelne Gene chemisch umprogrammieren.

Der Trierer Psychologe Hellhammer hält die umweltbedingte Aktivierung oder Ausschaltung von Genen in den frühen Lebensjahren für den wichtigsten Risikofaktor für spätere Stresserkrankungen. Vor der Geburt und in den ersten Lebensjahren reagiert das Zentralnervensystem des Kindes, das sich in diesem Zeitraum gerade entwickelt, auf Stress der Mutter oder ein negatives Umfeld besonders empfindlich. Wenn die hormonellen Alarmsysteme zu früh auf Dauerstress geeicht werden, reagieren sie im weiteren Leben besonders empfindlich auf Belastungen.

In einer stressgeplagten Gesellschaft, in der auch werdende Mütter oft unter starkem Druck stehen, werden zunehmend Kinder geboren, die von Natur aus besonders sensibel auf Stress reagieren. Wenn es dann im Leben anstrengend wird, kommt ein derart vorbelastetes Kind schneller an seine Belastungsgrenze.

Je länger das Stresssystem aus dem Lot ist, desto schwerer lässt es sich wieder ins Gleichgewicht bringen. Anhaltend hohe Stresshormonpegel drosseln die Produktion des Glückshormons Dopamin, eines zentralen Botenstoffes im körpereigenen Be-

lohnungssystem. Das Risiko einer depressiven Störung wächst, genauso wie durch die verminderte Produktion von Serotonin.

Die gebremste Ausschüttung von Noradrenalin wirkt sich auf die Konzentrationsfähigkeit und die Aufmerksamkeit aus. Das Angstzentrum des Gehirns wird überstimuliert, im Laufe der Zeit schrumpfen bestimmte Hirnregionen, die an der Verarbeitung von Emotionen beteiligt sind. Das Volumen des Gehirns nimmt insgesamt ab (Mazda Adli, Stressforscher an der Berliner Charité). Besonders stressgefährdet sind junge Menschen. Viele haben ein chronisches Schlafdefizit, und sie haben noch keine guten Strategien entwickelt, um mit Belastungen umzugehen.

Die Ursache für eine Erschöpfungsdepression (Burn-out) und Ansatzpunkte zur Abhilfe liegen bei den betroffenen Personen selbst, da die Erschöpfungsdepression als Folge unrealistischer Erwartungen verstanden wird. *Freudenberger/North* definieren Burn-out als Zustand, der sich langsam über einen Zeitraum von dauerndem Stress und Energieeinsatz entwickelt und der schließlich Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt. *Freudenberger* vertritt einen intrapersonalen Ansatz, nach dem Burn-out überwiegend durch eine **narzisstische Helferpersönlichkeit** entsteht. Wenn das Image wichtiger als eigene Gefühle ist, geht der Bezug zum wahren Selbst verloren. Ein Narzist glaubt, dass die Welt sich um ihn dreht. Nicht lieben, nicht zweifeln, nicht trauern, stattdessen cool sein. Wenn aber der coole Typ nichts fühlt, kann er auch nicht verstehen, was andere fühlen. Er verabschiedet sich nicht nur vom eigenen fühlenden Selbst. Er wird unempfindlich gegenüber den Gefühlen anderer. Die Verleugnung von Gefühlen zeigt sich als Unabhängigkeit und Stärke. Bedeutet dies aber eigentlich nicht, sich von seinem lebendigen Fundament abzuschneiden und von der Menschlichkeit zu verabschieden? *Aronson, Pines und Kafry* (1983) verstehen unter Ausbrennen (Burn-out) einen seelischen Zustand, der häufig bei Menschen auftritt, die mit anderen Menschen arbeiten und die in ihren Beziehungen zu ihren Klienten, Vorgesetzten oder Kollegen die Gebenden sind.

Nach *Demerouti* (1999) lassen sich bei allen Unterschieden der verschiedenen Burn-out Definitionen folgende Gemeinsamkeiten feststellen: hohe Motivation zu Berufsbeginn, Frustration, weil Erwartungen und Ziele nicht erreicht werden. Daraus resultiert Enttäuschung. Im Falle von Burn-out wird die Enttäuschung durch Depersonalisierung verarbeitet.

Burisch (2006) bildet sieben Kategorien, nach denen er die Vielzahl berichteter Symptome von Burn-out sortiert. Warnsymptome wie überhöhter Energieeinsatz und Erschöpfung in der Anfangsphase reduziertes Engagement, emotionale Reaktionen wie Depression oder Aggression, Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, der Motivation, der Kreativität und verstärktes Schwarz-Weiß-Denken, Verflachung des

emotionalen, des sozialen und des geistigen Lebens, psychosomatische Reaktionen, Verzweiflung bis hin zu Selbstmordabsichten.

Doch die schädlichen Wirkungen von Stress sind reversibel.

Voraussetzung ist, eine Fehlerkultur, die es gestattet, mit Schwächen konstruktiv umzugehen. Für Fritz Oser, Schweizer Psychologe, sind Fehler das natürliche Ergebnis eines Lernvorgangs. Wenn etwas schief läuft, ist diese Erfahrung nicht unnütz sondern birgt eine wertvolle Information, nämlich das Wissen darüber, wie etwas nicht funktioniert. Es reicht aus, dieses Wissen abzuspeichern und wieder abzurufen, wenn es gebraucht wird. Fritz Oser nennt dies „Negatives Wissen“. Emotionen wie Scham, Schuldgefühle, Angst oder Betroffenheit spielen im Erinnerungsprozess eine entscheidende Rolle. Für Oser ist die Erinnerung deshalb ein „metakognitives Alarmsystem“. Negatives Wissen schützt vor Wiederholungsfehler und hilft, komplexere Zusammenhänge zu verstehen und einzuordnen. Es ist nicht die Akzeptanz des Falschen, sondern die Verarbeitung des Falschen zum Richtigen hin.

Eine Möglichkeit sein Verhaltensmuster zu ändern ist, **die Selbstwahrnehmung zu verbessern.**

Die Persönlichkeitspsychologie hat elf Persönlichkeitstypen definiert, die bei Misserfolgen zu problematischen Reaktionen neigen. Der Psychologe Saul Rosenzweig hat diese Typen in drei Gruppen eingeteilt, um den Umgang mit Wut und Frustration zu untersuchen.

Extrapunitiver Typ: „die anderen sind schuld.“

Reizbar. Explosiver Aufpasser, reagiert auf die kleinsten Fehler völlig überzogen, urteilt vorschnell über Misserfolge.

Vorsichtig. Sensibler Zurückweicher. Rechnet mit Fehlschlägen. Fühlt sich zu schnell angegriffen, um aus Feedback zu lernen.

Skeptisch. Wachsender Beobachter. Erwartet unfaire Schuldzuweisungen. Sieht in konstruktiven Hinweisen nur die Kritik.

Gemächlich. Ausredenspezialist. Sucht und flüchtet sich in Ausreden. Macht oft den Auftraggeber verantwortlich.

Intropunitiver Typ: „ich bin schuld.“

Gewissenhaft. Micromanager. Kritisiert sich selbst schon beim kleinsten Fehler, fürchtet Fehlschläge so sehr, dass er sich selbst lähmt.

Pflichtbewusst. Märtyrer. Nimmt mehr Schuld auf sich als angemessen. Geht mit sich selbst so hart ins Gericht, dass andere ihre Kritik schon gar nicht mehr äußern.

Impunitiver Typ: „keiner ist schuld.“

Kühn. Der Geltungsbedürftige. Reagiert auf Kritik wütend oder verletzt. Schmeichelt sich bei Vorgesetzten ein, in der Hoffnung, Fehler zu vermeiden.

Boshaft. Seiltänzer. Leugnet seine Rolle bei Fehlschlägen und vielleicht sogar den Fehlschlag an sich. Verzerrt Informationen, um nicht verantwortlich gemacht zu werden.

Reserviert. Gleichgültiger Tagträumer. Ignoriert hilfreiches Feedback. Misserfolge und Schuldzuweisungen scheinen ihn nicht zu kümmern.

Bunt. Schauspieler. Setzt darauf, dass man ihm alles verzeiht. Würde lieber kritisiert als ignoriert werden.

Fantasievoll. Durchsetzungsstarker Tagträumer. Liefert komplexe Erklärungen für Misserfolge. Scheint künftige Kritik zu fürchten, aktuelle aber gelassen hinzunehmen.

Persönlichkeitstests wie das **Fünf-Faktoren-Modell** helfen dabei, die Selbstwahrnehmung zu verbessern, gültig sowohl für Manager als auch für Mitarbeiter. Dann sollten sie ihr Bewusstsein dafür schärfen, wie ihre Botschaften bei anderen ankommen und wie deren Erwartungshaltung aussieht. Anschließend sollten sie neue Strategien ergreifen, wie zum Beispiel aktives Zuhören und Kommunizieren oder Nachdenken über die Situation und die beteiligten Personen.

Die fünf Faktoren als Grunddimensionen der Persönlichkeit sind **Neurotizismus** (ich fühle mich anderen oft unterlegen), **Extraversion** (ich habe gerne viele Leute um mich herum), **Soziale Verträglichkeit** (ich versuche zu jedem, dem ich begegne, freundlich zu sein), **Gewissenhaftigkeit** (planvolles und genaues Arbeiten), **Offenheit für Erfahrungen** (ich probiere oft neue und fremde Speisen aus) (Ostendorf & Angleitner, 2004).

Neurotizismus, auch emotionale Labilität: bedeutet, jemand ist ängstlich, unruhig, kommt unter Stress leicht aus dem Gleichgewicht.

Extraversion: jemand ist ausgelassen, „heiter gestimmt“ und ein „guter Unterhalter“. Daneben ist er auch meist freundlich, abenteuerlustig, redet viel, neigt dazu, soziale Kontakte zu knüpfen und geht leicht aus sich heraus. Geeignet für Kontaktberufe, Politik, Manager.

Verträglichkeit: jemand neigt dazu, anderen entgegen zu kommen, Konfrontation zu vermeiden, sich anzupassen und Übereinstimmung mit dem Gegenüber zu erreichen. Geeignet für Kontaktberufe im Dienstleistungsbereich.

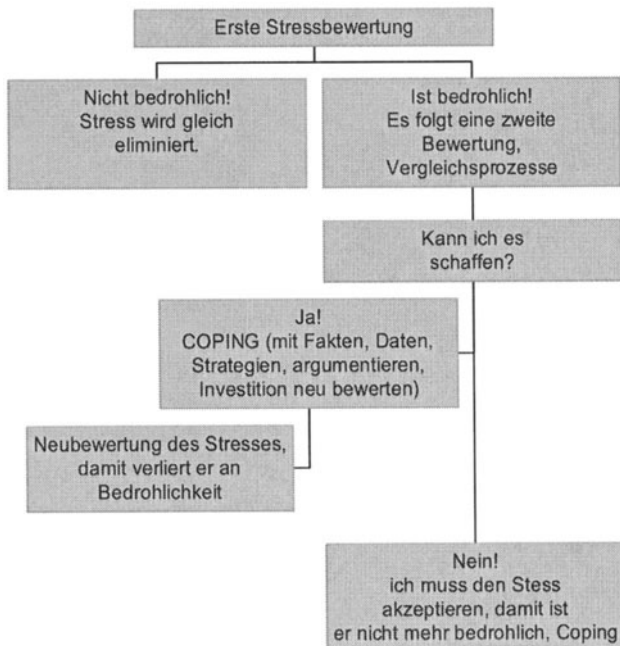
Gewissenhaftigkeit: gewissenhafte Menschen sind sich der Verantwortung ihrer Aufgabe bewusst und arbeiten zielstrebig und entschlossen auf ihre Ziele hin. Geeignet für planvolles und genaues Arbeiten.

Offenheit für Erfahrungen: Eigenschaft, offen für neue Ideen zu sein, Veränderungen des Alltags herauszufordern und vielseitig Interesse zu zeigen. Geeignet für künstlerische und forschungsorientierte Berufe.

Eine weitere Hilfe, sein Verhaltensmuster zu ändern, ist das „Coping“.

Es wird eine Bewältigungsstrategie in Stresssituationen entworfen, die abhängig von der Situation, von der Persönlichkeit und den kognitiven strukturer Person ist. Dieser Umgang mit einer Bedrohung wird Coping genannt. Mögliche Verhaltensweisen sind: Angriff oder Flucht, Verhaltensalternativen, Änderung der Bedingung, Verleugnung der Situation, Über Erfolgs- oder Misserfolgrückmeldungen lernt die Person mit der Zeit Bewältigungsstrategien selektiv einzusetzen. Nicht die Beschaffenheit der Reize oder der Situationen sind für die Stressreaktion von Bedeutung sondern die individuelle Verarbeitung des Betroffenen.

Coping



In der Prävention des Burnout spielen **das Erkennen** (Akzeptanz der Behandlungsbedürftigkeit), **die Entlastung** (Reduktion/Ausschalten der Stressoren), **die Stress** entsteht weniger durch die Ereignisse selbst als vielmehr dadurch, wie wir diese bewerten. **Erholung** (Entspannen/Batterien aufladen/Sport treiben), **die Ernüchterung/Besonnenheit** (Perfektionismus und Idealismus begrenzen bzw. reduzieren, sich abgrenzen gegenüber überzogenen Forderungen, Eigenbedürfnisse situationsgerecht durchsetzen) eine große Rolle. Lösungsorientiert vorgehen: Hilflosigkeitstendenzen eingrenzen. Wichtiges von Unwichtigem trennen. Komplexes übersichtlicher werden lassen. Selbsthilfekräfte fördern. Belastung und Kompliziertheit reduzieren. Schutz vor Destruktivität herstellen. Nach verborgenen konstruktiven Lösungsansätzen fragen. Zufriedenheitserlebnisse pflegen: Praktizieren von Hobbies, kontemplative Techniken (Spazieren in der Natur, Beobachten von Tier- und Pflanzenwelt), Ausübung der Religion, Durchführung einer Aussprache zur Psychohygiene mit Familienangehörigen, Freunden, Bekannten oder professionellen Helfern (Ärzte, Psychotherapeuten, Seelsorgern, Sozialarbeitern). Pflegen von privaten und beruflichen Kontakten zur Stärkung des Selbstgefühls („ich bin nicht alleine auf mich gestellt“, „auf diese Kollegen, auf meine Familie ist immer Verlass“), Austausch von Erlebnissen („auch die anderen haben ähnliche Querelen zu ertragen“). Lernen, sich besser abzugrenzen. Lernen, eigene Anliegen in geeigneter Form zu vertreten, unangenehme Aufgaben und Extrachargen abzuwehren. Teilnahme an Kommunikationskursen und Supervisionen (in Gruppen werden Fähigkeiten vermittelt mit dem Ziel, in Konfliktsituationen deeskalierend zu reagieren).

Verbesserung der Analysefähigkeit: „Zeitfresser“ erkennen (zu große Anzahl oder überlange Sitzungen und Besprechungen identifizieren und mit dem Verantwortlichen zwecks Änderung kommunizieren, realistische Zeitpläne unter Beachtung der betrieblichen Interessen erstellen). Ungünstige Einstellungsmuster identifizieren, dann modifizieren und eigene Bedürfnisse formulieren. Erwerb neuer praxisbezogener Fertigkeiten (Sozialverhalten). Ändern von Persönlichkeitsmerkmalen, die die Stressbewältigung erschweren, Perfektionismus (Pedanterie), Selbstbehauptungsdefizite (überbehütete Kinder, Alleinstehende, chronisch Kranke), Idealismus (Träumer von einer besseren Welt), hohe Leistungsorientierung (überhöhte Anforderungen an sich selbst, z.B. Arbeiter in Japan).

Individuelle Interventionsmöglichkeiten: Entspannungstraining, Progressive Muskelentspannung (Jacobson), Atemübungen, Meditation/Gebet. Gesunde Lebensweise: leichtverdauliche, vitaminreiche Kost, tägliche Bewegung (mindestens 30 Minuten).

Wer hatte Recht, Polos oder Sokrates?