

## Die Leiden der jungen Schüler

**Lehrermangel.** Schüler fallen nicht vom Himmel, trotzdem fehlen bundesweit wieder einmal Tausende von Lehrkräften. Besonders groß ist die Misere derzeit an den Grundschulen. Was man gegen den regelmäßig wiederkehrenden Lehrermangel tun kann, erläutert IW-Wissenschaftlerin Ruth Maria Schüler im Kommentar.

—> [Seiten 2-4](#)

### **Integration**

In PISA-Tests schneiden Schüler mit Migrationshintergrund schlechter ab als Kinder deutscher Eltern – vor allem, weil sprachliche Defizite zu spät behoben werden.

—> [Seiten 6-7](#)

### **Weihnachten**

Mehr als 100 Milliarden Euro setzt der deutsche Handel allein im Weihnachtsgeschäft um, davon entfallen gut 13 Milliarden Euro auf das Online-Shopping.

—> [Seiten 10-11](#)

# Wo kommen bloß all die Schüler her?

**Lehrermangel.** Alle Jahre wieder trifft die Schulen ein Lehrernotstand. Eine Ursache dafür sind die unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen der Bundesländer – sie führen dazu, dass die Prognosen der Kultusministerkonferenz zum Lehrerberarf regelmäßig danebenliegen.

In all den Debatten über ausbildungsunwillige Jugendliche, fehlende MINT-Fachkräfte, überausgelastete Handwerker sowie chronisch unterbesetzte Pflege- und Altenheim gerät eine Berufsgruppe mitunter aus dem Blick: Lehrer. Dabei ist der Lehrermangel gesellschaftlich und wirtschaftlich besonders eklatant, schließlich sitzen in den heutigen Klassenzimmern die künftigen Fachkräfte. Laut IW-Bildungsmonitor 2018 schneiden heutige Viertklässler in Mathe und Deutsch schlechter ab als frühere Jahrgänge. Heinz-Peter Meidinger, Präsident des Deutschen Lehrerverbands, geht sogar davon aus, dass aufgrund der fehlenden Lehrkräfte „in manchen Bundesländern eine ganze Schülergeneration Schaden nimmt“.

Dass sich das Problem des Lehrermangels nicht ohne Weiteres in Wohlgefallen auflösen wird, zeigt auch die Prognose zum bundesweiten Lehrerberarf, die die Kultusministerkonferenz (KMK) im Oktober veröffentlicht hat (Grafik):

**Bis 2025 werden an den Grund-, Haupt- und Realschulen sowohl in West- als auch in Ostdeutschland jedes Jahr Tausende Lehrkräfte fehlen.**

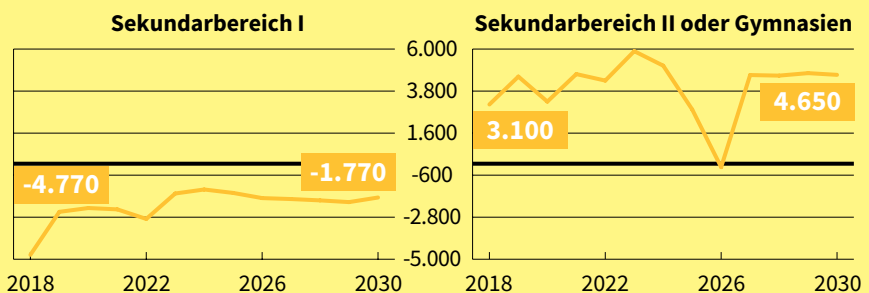
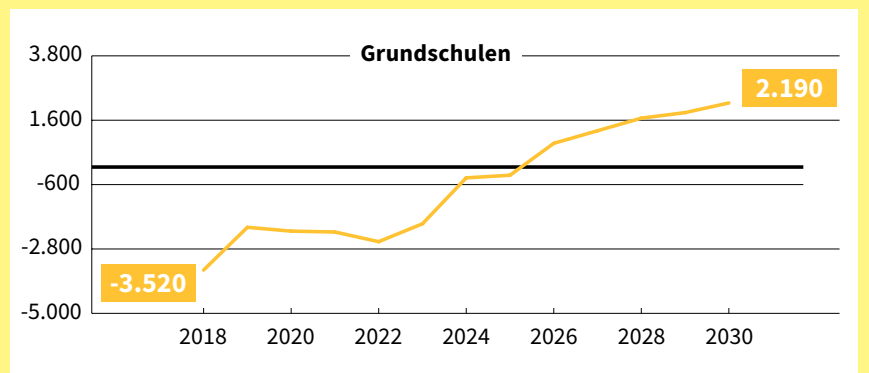
Tatsächlich sind die KMK-Zahlen sogar eher optimistisch – denn die

Lehrerprognosen für Sachsen sind in die Berechnung noch gar nicht eingeflossen. Und in Sachsen ist der Lehrermangel besonders groß – dort blieb nach den diesjährigen Sommerferien jede siebte ausgeschriebene Grundschullehrerstelle unbesetzt.

Lediglich die meisten Gymnasien dürften keine Probleme haben, freie Lehrerstellen zu besetzen. Tatsächlich gäbe es sogar ein Überangebot an Gymnasiallehrkräften, doch durch die Rückkehr einer Reihe westdeutscher Länder zum G9 wird der Bedarf

## Lehrermangel: Primär ein Problem bis Klasse 10

Lehrermangel (-) bzw. Lehrerüberschuss (+) nach Lehrämtern an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland



Lehrermangel: Lehrereinstellungsbedarf ist größer als das jährliche Lehrereinstellungsangebot

Quelle: Kultusministerkonferenz  
© 2018 IW Medien / iwd

an Lehrern für diese Schulform sprunghaft steigen.

Besonders betroffen vom Lehrermangel sind MINT-Fächer, wie eine Studie beispielhaft am Land Nordrhein-Westfalen zeigt: Bis zum Schuljahr 2025/26 wird sich die Zahl der an allgemeinbildenden Schulen unterrichtenden MINT-Lehrkräfte in der Sekundarstufe I und II in etwa halbieren – Gründe dafür sind die im Schnitt relativ alten Lehrkräfte sowie der fehlende Nachwuchs in MINT-Lehramtsstudiengängen. Diese Entwicklung lässt sich auf die anderen westdeutschen Flächenländer übertragen; in den ostdeutschen Bundesländern und in den Stadtstaaten wird der Rückgang aufgrund der Altersstruktur der Lehrkräfte vermutlich sogar noch drastischer ausfallen.

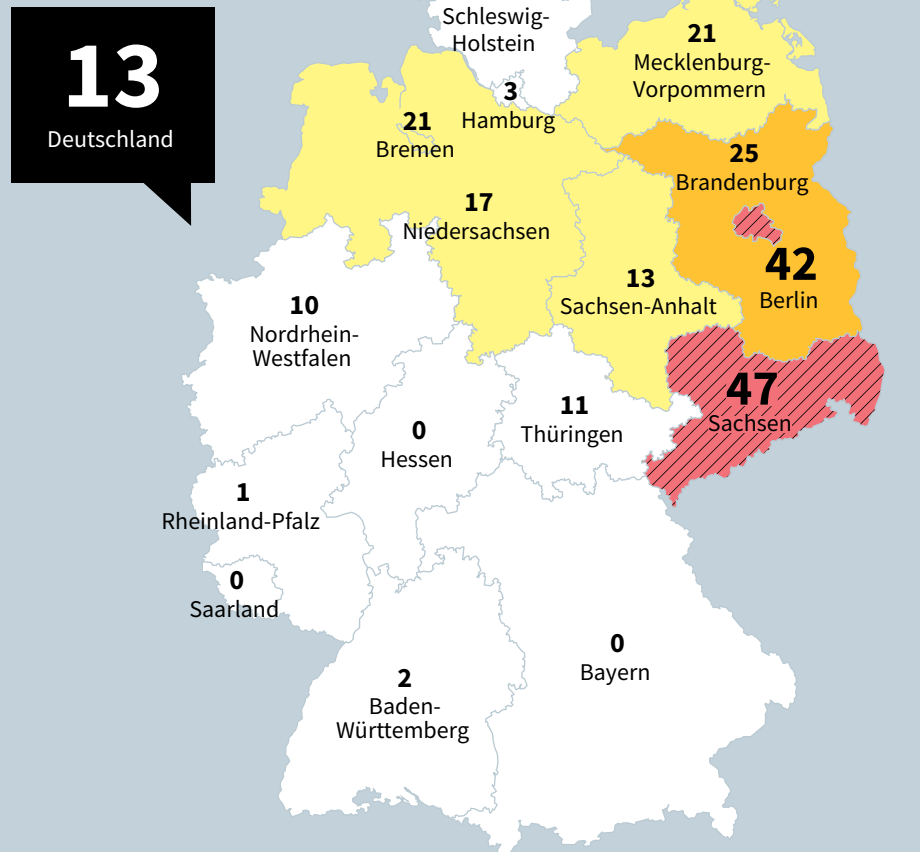
Auch an den Berufsschulen ist der Lehrermangel groß. So zeigt eine Studie für die Bertelsmann Stiftung, dass bis zum Schuljahr 2020/21 jährlich 1.000 Lehrkräfte an beruflichen Schulen eingestellt werden müssten, die keine Ausbildung als Berufsschullehrer haben, um den Stellenbedarf zu decken. Für die Schuljahre 2020/21 bis 2030/31 ergäbe sich an den berufsbildenden Schulen unter der Annahme, dass weiterhin kontinuierlich 1.000 Stellen durch ausgebildete Gymnasiallehrkräfte besetzt werden könnten, eine Lücke von knapp 14.000 Lehrkräften.

Die Kultusministerkonferenz liefert ebenfalls Zahlen zum künftigen Bedarf an Berufsschullehrern. Für die Schuljahre 2020/21 bis 2030/31 kommt die KMK allerdings nur auf eine Lücke von gut 6.000 Berufsschullehrern – also weniger als die Hälfte dessen, was die Bertelsmann-Studie vorhersagt.

Und was unternehmen die Bundesländer angesichts des Lehrernotstands? Viele Länder stellen Seiteneinsteiger ein, also

## Seiteneinsteiger: Sachsen hat die meisten

So viel Prozent der neu eingestellten Lehrkräfte im Schuljahr 2017/18 waren Seiteneinsteiger



Quelle: Kultusministerkonferenz  
© 2018 IW Medien / iwd

iwd

Akademiker, die ohne ein grundständiges Lehramtsstudium an Schulen unterrichten (Grafik):

**Im Jahr 2017 wurden in der Bundesrepublik 13 Prozent der offenen Lehrstellen mit Seiteneinsteigern besetzt.**

Das heißt, dass rund 4.400 Lehrkräfte ohne grundständige Lehramtsausbildung eingestellt wurden. Dabei variierte der Einsatz je nach Bundesland stark:

**Während Bayern, Hessen und das Saarland gar nicht auf Seiteneinsteiger zurückgreifen mussten, wurden in Berlin 42 Prozent der Stellen mit Seiteneinsteigern besetzt. In Sachsen hatte sogar fast die Hälfte der neuen Lehrkräfte keine Lehramtsbefähigung.**

Manche Bundesländer versuchen zudem, pensionierte Lehrkräfte wieder zurück an die Schulen zu holen oder Lehrer durch höhere Gehälter und die Wiedereinführung der Verbeamtung zu gewinnen.

Wie aber ließe sich der wiederkehrende Lehrermangel grundsätzlich beheben? Das geht nur durch gute Planung. Eine einheitliche, jährliche Erhebung und Modellberechnung des Lehrerbedarfs und -angebots in allen Bundesländern wäre ein erster Schritt. Darüber hinaus müssten die Arbeitsbedingungen für nicht gymnasiale Lehrer verbessert werden – also etwa für Grundschullehrer, die für die weitere Schulkarriere vor allem von benachteiligten Kindern sehr wichtig sind.

**Kommentar.** Weil die Bundesländer schlecht planen, gibt es deutschlandweit zu wenige Lehrer. Doch nicht alle Kinder und Jugendlichen sind von diesem Mangel gleichermaßen betroffen, weiß IW-Bildungsexpertin **Ruth Maria Schüler.**



Foto: IW Medien

## „Der Lehrermangel trifft vor allem die Benachteiligten“

Und wieder fehlen Lehrer. Das Phänomen ist altbekannt und sollte niemanden überraschen, denn die Bundesländer stehen regelmäßig vor diesem Problem: nämlich immer dann, wenn jene Generation Lehrer in den Ruhestand geht, die wegen eines Lehrermangels zuvor eingestellt wurde. Dabei sollten sich Schülerzahlen und Pensionierungen anhand von Geburtenzahlen und der Altersstruktur der Lehrer gut prognostizieren lassen.

Natürlich sind Ereignisse wie der Zuzug von einer Million Geflüchteter und damit auch von Tausenden schulpflichtigen Kindern in den Jahren 2015/2016 schwer vorhersehbar, aber das ist nicht die Ursache für den heutigen Lehrermangel. Diese liegt vielmehr in einer unzureichenden Planung der Bundesländer.

Dabei trifft der Lehrermangel besonders jene Schüler, die von Beginn an mit einem Nachteil in ihre Schullaufbahn starten. So ist der Lehrermangel an Grundschulen besonders groß – also gerade da, wo familiär bedingte Unterschiede noch am ehesten aufgefangen werden könnten. Und so zieht sich der Lehrermangel durch die gesamte Schullaufbahn dieser Kinder: Lehrer fehlen nämlich nicht an Gymnasien, sondern vor allem an Haupt- und Realschulen sowie an Förderschulen. Schaffen es diese Schüler dann trotz Unterrichtsausfall, Betreuung durch nicht qualifizierte Lehrkräfte und

anderer kreativer Methoden, dem Lehrermangel entgegenzuwirken, zum Schulabschluss, sehen sie sich an den Berufsschulen dem nächsten Lehrermangel gegenüber.

Eine schnelle Lösung für den Lehrermangel scheinen die Bundesländer in der Einstellung von Seiteneinsteigern gefunden zu haben, das sind Akademiker ohne ein grundständiges Lehramtsstudium. Doch auch hier belegt eine Studie der Bertelsmann Stiftung beispielhaft für Berliner Grundschulen, dass Seiteneinsteiger ausschließlich an sogenannten Brennpunktschulen eingesetzt werden. Das zeigt, dass auch innerhalb einer Schulform ausgerechnet jene Schüler am meisten vom Lehrermangel betroffen sind, die guten Unterricht besonders nötig hätten.

Natürlich kann auch ein Seiteneinsteiger ein kompetenter Lehrer sein und guten Unterricht gestalten, aber dafür müssen die notwendigen Bedingungen geschaffen werden: So brauchen Seiteneinsteiger eine umfassende pädagogische Qualifizierung und vor allem eine berufliche Perspektive.

Insgesamt muss es neben einer besseren Planung des Lehrerberarfs gelingen, die Attraktivität des Lehramts an Grundschulen, Haupt- und Realschulen, Berufsschulen und Förderschulen zu steigern – denn deren Schüler von heute sind die Fachkräfte von morgen.

# Viel Gefühl, wenig Einsatz

**Gewerkschaften.** IG Metall, ver.di und Co. haben erhebliche Schwierigkeiten, neue Mitglieder zu finden. Zwar wünschen sich die meisten Arbeitnehmer starke Gewerkschaften – sie sind aber nicht bereit, sich zu engagieren.

Die Gewerkschaften in Deutschland haben ein ernsthaftes Problem: Sie finden kaum noch neue Mitglieder. Gerade einmal 18,5 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sind Gewerkschaftsmitglieder und seit Jahren werden es weniger. Zum Vergleich: Vor der Wiedervereinigung hatten die Gewerkschaften noch die Rückendeckung von mehr als 30 Prozent aller Beschäftigten.

Bei drei Gruppen fällt es IG Metall, ver.di und Co. besonders schwer, neue Mitglieder zu gewinnen: jüngeren Arbeitnehmern, Migranten und Frauen. Je drei männlichen Gewerkschaftsmitgliedern stehen im Schnitt nur zwei Frauen gegenüber. Ähnlich überschaubar ist das Engagement der 18- bis 30-jährigen Arbeitnehmer.

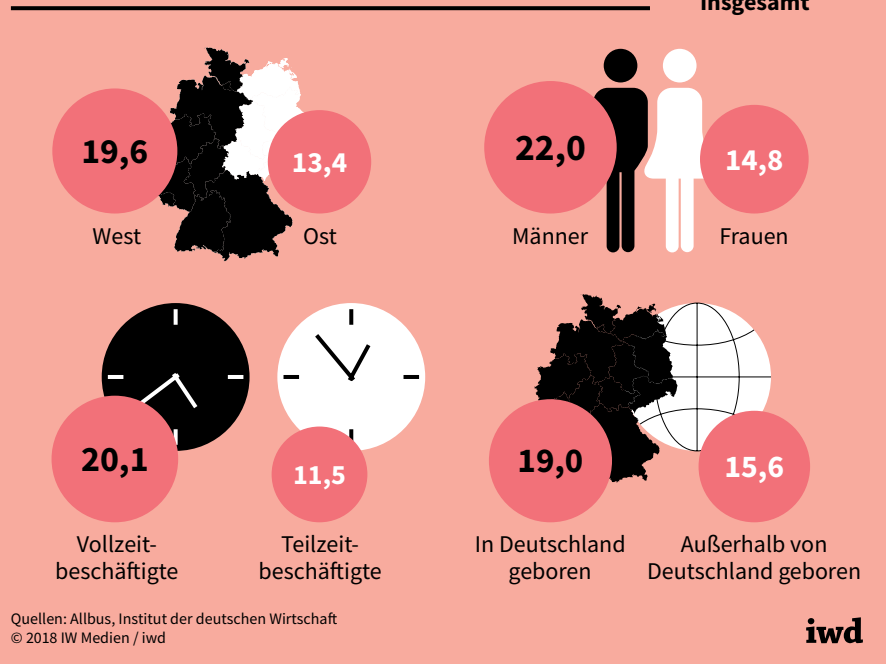
Besonders niedrig sind die Mitgliederzahlen auch in den neuen Bundesländern (Grafik):

**In Ostdeutschland gehören lediglich 13 Prozent der Arbeitnehmer einer Gewerkschaft an.**

Der Mitgliederschwund geht vor allem auf das Phänomen des Trittbrettfahrens zurück, unter dem alle Gewerkschaften leiden. Wenn sie Tarifverträge aushandeln, profitieren davon nämlich alle Mitarbeiter, die nach Tarif bezahlt werden, und nicht nur diejenigen, die bereit sind, jeden Monat 1 Prozent ihres Bruttoeinkommens an eine Gewerkschaft zu überweisen. Aktuell wird mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland nach Tarif bezahlt.

## Gewerkschaften: Im Osten schwächer

So viel Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland waren im Jahr 2016 Gewerkschaftsmitglieder



Die Entwicklung ist für die Gewerkschaften in mehrfacher Hinsicht gefährlich. Zwar haben sie grundsätzlich noch genug Mitglieder, um weiter bestehen zu können. Allerdings sind unter ihnen viele Rentner, Studenten und Schüler.

Wenn nun die Gewerkschaften mit Arbeitgeberverbänden an einem Tisch sitzen, ist ihre Position geschwächt, schließlich sprechen sie nur für eine Minderheit der Mitarbeiter. Die rückläufige Entwicklung der Mitgliederzahlen schadet also allen

Arbeitnehmern, die noch nach Tarif bezahlt werden.

Die schwindenden Mitgliederzahlen erwecken kurioserweise den Eindruck, dass Arbeitnehmer kein großes Interesse mehr an der Gewerkschaftsarbeit haben. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall:

Laut der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften aus dem Jahr 2016 sind rund 70 Prozent der Arbeitnehmer der Ansicht, dass sie starke Gewerkschaften brauchen.

# Die Sprache ist der Schlüssel

**Integration.** Schüler mit Migrationshintergrund erzielen in schulischen Leistungsvergleichen oft schlechtere Ergebnisse als Kinder deutscher Eltern. Zu den wesentlichen Ursachen zählt, dass sie erst relativ spät eine Betreuungseinrichtung besuchen und ihre sprachlichen Defizite deshalb nicht früh genug behoben werden. Staat und Schulen müssen deshalb für noch mehr und bessere Förderangebote sorgen.

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Fast 24 Prozent der Bevölkerung hatten im Jahr 2017 einen Migrationshintergrund – das heißt, die betreffenden Personen selbst oder mindestens ein Elternteil besitzen nicht oder nicht von Geburt an die deutsche Staatsangehörigkeit. Bei den bis zu 20-Jährigen betrug der Anteil fast 36 Prozent, bei den unter Fünfjährigen sogar 39 Prozent.

Für den Bildungserfolg ist dies oft kein gutes Vorzeichen. Selbst von jenen 25- bis 44-Jährigen mit Migrationshintergrund, die in Deutschland geboren wurden und hier ihren kompletten Bildungsweg durchlaufen haben, besitzen nur rund 15 Prozent einen akademischen Abschluss – gegenüber 26 Prozent der Gleichaltrigen ohne Migrationshintergrund. Zugleich haben von Letzteren weniger als 12 Prozent keinen berufsqualifizierenden Abschluss; von den in Deutschland geborenen 25- bis 44-Jährigen mit Migrationshintergrund dagegen gut 31 Prozent.

Dieses Gefälle zeichnet sich schon in den ersten Bildungsjahren ab und schlägt sich in den schulischen Leistungen nieder (Grafik Seite 7):

**Von den Jugendlichen mit Migrationshintergrund wiesen 2015 im PISA-Test etwa 30 Prozent nur geringe Kenntnisse in Lesen, Mathematik und den Naturwissenschaften auf – von den 15-Jährigen**

## ohne Zuwanderungserfahrung in der Familie schnitten nur etwas mehr als 10 Prozent so schlecht ab.

Dabei ist den Vätern und Müttern dieser Kinder deren Bildungserfolg keineswegs egal. Eltern mit Migrationshintergrund wünschen sich für ihren Nachwuchs sogar häufiger die Hochschulreife und wären seltener

mit einem Hauptschulabschluss zufrieden als Eltern ohne Migrationshintergrund, die einen vergleichbaren Bildungsstand haben.

Das Problem ist aber, dass relativ viele zugewanderte Väter und Mütter selbst nur niedrige Bildungsabschlüsse haben und wenig verdienen, sodass es ihnen oft schwerfällt,

### Wie Grundschulen Migrantenkinder fördern

So viel Prozent der Grundschulen in Deutschland führten im Jahr 2016 folgende Fördermaßnahmen durch

■ Alle Schulen ■ Schulen mit mehr als 25 Prozent Kindern mit Migrationshintergrund



#### Angebote für Kinder

Zusätzliche Deutschförderung	77,4	87,2
Spezieller Förderunterricht in anderen Fächern	25,5	35,8
(Spezielle) Hausaufgabenbetreuung zur besseren Sprachförderung	21,7	27,1
Reduzierung der Klassengröße zur besseren Sprachförderung	10,6	18,2
Paten-, Mentoren- oder Tutorenprogramme	13,7	16,9



#### Angebote für Lehrer

Förderung von Lehrern, die Deutsch als Zweitsprache unterrichten	25,5	44,1
Vermittlung interkultureller Kompetenzen	13,1	25,7



#### Angebote für Eltern

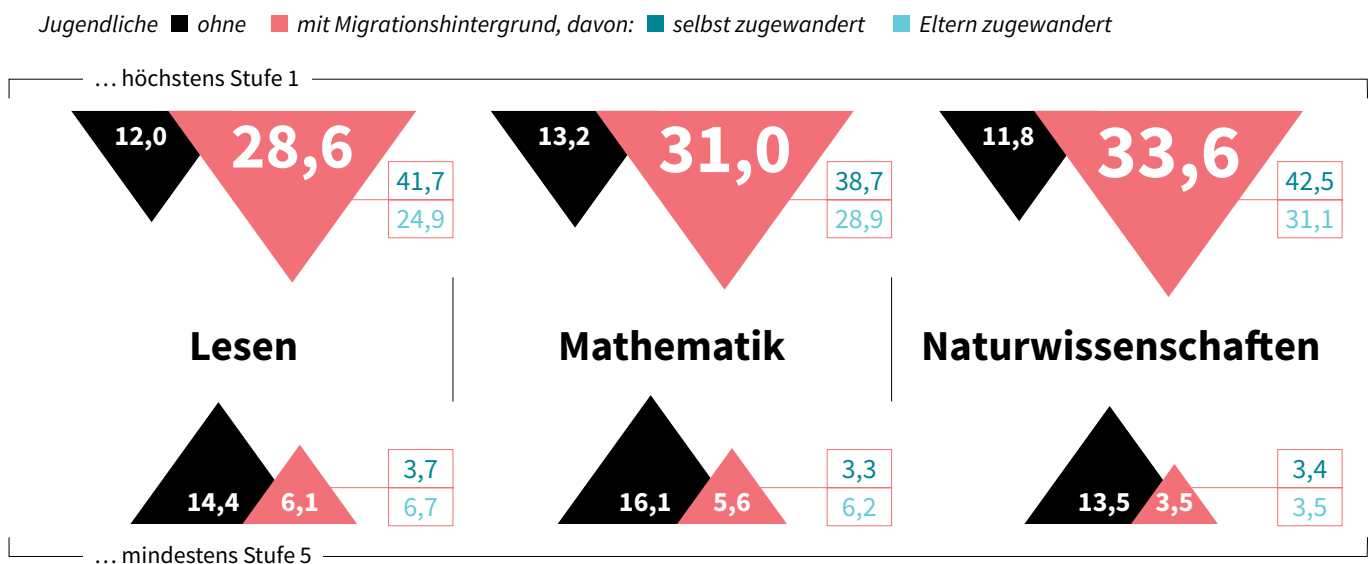
Spezielle Elternabende	2,5	7,6
Deutschkurse für Eltern	2,9	5,1

Quellen: Nationales Bildungspanel, Institut der deutschen Wirtschaft © 2018 IW Medien / iwd



## Schule: Migranten oft leistungsschwächer

So viel Prozent der 15-Jährigen in Deutschland erreichten von den sechs Kompetenzstufen im PISA-Test 2015 ...



Stufe 1: bedeutet zum Beispiel beim Lesen ein nur eingeschränktes Verständnis einfacher Texte

Stufe 5: bedeutet zum Beispiel beim Lesen, dass die Jugendlichen auch komplexe Texte verstehen und kritisch beurteilen können

Quelle: OECD  
© 2018 IW Medien / iwd

iwd

ihre Kinder umfassend zu fördern – beispielsweise indem sie sie ein Instrument lernen lassen.

Zudem leben Familien mit Migrationshintergrund häufig in der Nähe anderer Familien aus ihren Herkunftsländern. Dies kann den Anreiz verringern, in sehr gute Kenntnisse der deutschen Sprache zu investieren. Umso bedenklicher ist es, dass viele Kinder aus diesen Familien erst spät eine Betreuungseinrichtung besuchen und daher nicht von einer frühen Sprachförderung profitieren:

**Im Jahr 2017 gingen deutschlandweit nur 20 Prozent der unter Dreijährigen mit Migrationshintergrund in eine Kindertageseinrichtung – gegenüber 40 Prozent ihrer deutschen Altersgenossen.**

Auch bei den drei- bis unter sechsjährigen Migrantenkindern war die Betreuungsquote mit 84 Prozent niedriger als bei Kindern ohne Migrationshintergrund (98 Prozent).

Folglich sind die sprachlichen Lücken oft noch groß, wenn die

Kinder in die Grundschule kommen. Sie müssen dann versuchen, die Defizite auszugleichen. Das Engagement ist bereits groß (Grafik Seite 6):

**Mehr als 77 Prozent aller Grundschulen fördern die Deutschkenntnisse der Kinder aus Migrantenfamilien über den normalen Unterricht hinaus.**

Zudem kümmern sich Paten oder Mentoren um die Förderung dieser Kinder. Allerdings sollten diese Fördermaßnahmen weiter ausgebaut werden – vor allem in Grundschulen mit vielen Migranten. Immerhin betrug 2016 in fast einem Viertel der Grundschulen der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund mehr als 40 Prozent.

Diese Schulen benötigen besondere finanzielle Unterstützung. Einige Bundesländer handeln bereits entsprechend. So erfasst Hamburg die Schülerzusammensetzung mithilfe eines Index, der die sozialen Rahmenbedingungen einer Schule widerspiegelt. Je herausfordernder diese sind, desto mehr Geld gibt es

zum Beispiel für Sprachförderung. Solche Finanzierungskonzepte wären deutschlandweit sinnvoll.

Darüber hinaus muss der Staat nicht nur die Betreuungsinfrastruktur weiter ausbauen. Vätern und Müttern mit Migrationshintergrund sollte auch – etwa mithilfe der Jugendämter – noch stärker vermittelt werden, welchen Nutzen der Besuch einer Kita für ihren Nachwuchs hätte. Die oft komplexen Antragsverfahren für Betreuungsplätze sollten vereinfacht werden.

Nicht zuletzt gilt es, die Sprachförderangebote zu erweitern. Für Lehrer sollte das Fachwissen, das sie brauchen, um Kinder mit Migrationshintergrund adäquat fördern zu können, verpflichtend in die Ausbildung integriert werden.

### IW-Analysen Nr. 125

Christina Anger, Wido Geis-Thöne:  
Integration von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund  
[iwkoeln.de/integration](http://iwkoeln.de/integration)

# Starke Beschäftigte, starke Betriebe

**Resilienz.** Dass es Konzepte gibt, die dazu beitragen, Beschäftigte psychisch widerstandsfähiger zu machen, ist bekannt. Weniger bekannt ist, dass auch ganze Unternehmen über Kräfte verfügen, mithilfe derer sie Veränderungen erfolgreich meistern und Krisen überwinden können. Allerdings ist das Phänomen der resilienten Organisation bislang noch kaum erforscht.

Vor zehn Jahren, als während der Wirtschafts- und Finanzkrise erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg die Wirtschaftsleistung in Deutschland um rund 5 Prozent schrumpfte, stieg die Zahl der Unternehmenskonkurse drastisch an: Im Jahr 2009 meldeten 34.300 Betriebe Insolvenz an, das waren 16 Prozent mehr als im Jahr davor.

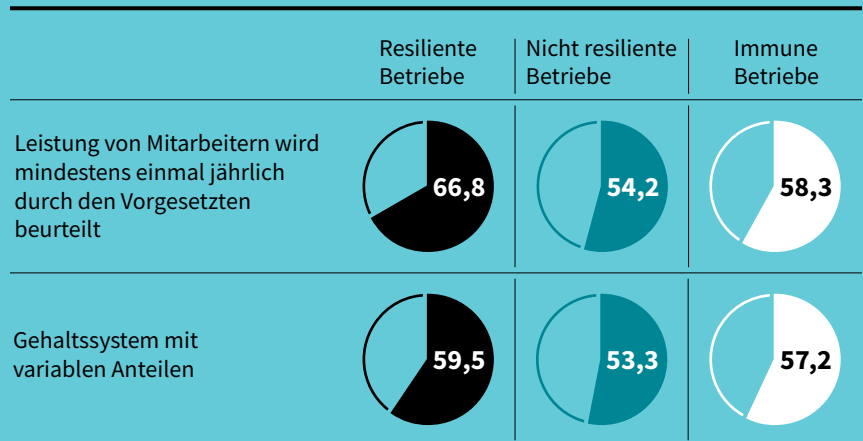
Allerdings gab es auch Unternehmen, die von der Krise entweder wenig betroffen waren oder sogar gestärkt daraus hervorgingen. Aber was zeichnet solche Betriebe als resilient aus? Was haben sie besser gemacht als Firmen, die eine schwierige wirtschaftliche Situation nicht unbeschadet überstanden haben? Diesen bislang kaum erforschten Fragen ist das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in einer Studie nachgegangen, die mithilfe eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes empirische Belege für die Widerstandsfähigkeit von Beschäftigten und Betrieben ermittelt hat.

**Als Resilienz bezeichnet man die Fähigkeit, auch in schwierigen Zeiten handeln zu können und sich ohne bleibende Schäden zügig von Krisen zu erholen.**

Resilienz ist vor allem angesichts der Digitalisierung wichtig, denn

## Resiliente Betriebe: Was sie besser machen

So viel Prozent der Betriebe wendeten 2012 diese Maßnahmen des Leistungsmanagements an



Resiliente Betriebe: Betriebe, die zwischen 2009 und 2012 mindestens einmal einem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren, der aber 2013 überwunden war  
 Nicht resiliente Betriebe: Betriebe, die zwischen 2009 und 2012 mindestens einmal einem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren, der 2013 immer noch fortbestand  
 Immune Betriebe: Betriebe, die zwischen 2009 und 2013 keinem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren

Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft © 2018 IW Medien / iwd



Menschen müssen in Zukunft das können, was Maschinen nicht vermögen: Gefragt sind vor allem die Fähigkeit zur empathischen, verbindenden Kommunikation sowie schöpferische, agile Kreativität, um immer wieder neue Ideen und flexible Lösungen für komplexer werdende Probleme zu entwickeln. Aber auch Betriebe benötigen diese

Fähigkeit, denn die Digitalisierung stellt an sie besondere Anforderungen und konfrontiert sie mitunter mit bedrohlich wirkenden Herausforderungen, die sich aber bewältigen lassen.

Hinsichtlich des Umgangs mit Wettbewerbsdruck wurden die Unternehmen in der IW-Studie in drei Kategorien eingeteilt:



**Erstens:** resiliente Betriebe, die zwischen 2009 und 2012 einen existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck erlebt und diesen im Jahr 2013 überwunden hatten.

**Zweitens:** nicht resiliente Betriebe, die zwischen 2009 und 2012 einen existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck erlebt hatten und auch 2013 noch darunter litten.

**Drittens:** immune Betriebe, die im Zeitraum von 2009 bis 2013 keinem existenzbedrohenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren.

Ein zentrales Ergebnis der Studie lautet (Grafik Seite 8):

**Resiliente Betriebe zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie den Beschäftigten häufiger ein Feedback zu ihrer Leistung geben und variable Gehaltsanteile auszahlen.**

Gezielte Anreize und ein Leistungsfeedback bieten Betrieben eine gute Möglichkeit, Beschäftigte auch

in schwierigen Zeiten für die betrieblichen Ziele begeistern zu können. Außerdem lässt sich mithilfe dieser Instrumente leichter steuern, welche Aufgaben wichtig sind und welche nicht. Betriebe, die diese Herausforderung meistern und ihre Kräfte bündeln, dürften einfacher die nötigen Veränderungen einleiten können, um sich aus existenzbedrohenden Situationen zu befreien.

Was resiliente Betriebe ausmacht, wurde nicht nur empirisch untersucht, sondern im STÄRKE-Projekt auch konkret mit betrieblichen Partnern drei Jahre lang erprobt. In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt STÄRKE hat das Institut der deutschen Wirtschaft mit anderen Forschungseinrichtungen Betriebe im Hinblick auf individuelle und organisationale Resilienz beraten und mit Workshops – beispielsweise zur Stärkung der internen Kommuni-

kation oder zur Konfliktfähigkeit der Beschäftigten – unterstützt. Zum Aufbau organisationaler Resilienz haben die betrieblichen Projektteams unter anderem eine Unternehmensstrategie und ein Leitbild entwickelt, Führungsgrundsätze aufgestellt und Kernprozesse analysiert sowie mögliche Störquellen ermittelt (siehe Interview unten).

Praxistaugliche Anleitungen und Handlungsempfehlungen zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz bietet der Resilienzkompass: [iwkoeln.de/resilienzkompass](http://iwkoeln.de/resilienzkompass)

#### IW-Analysen Nr. 127

Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann, Oliver Stettes: Resilienz in Betrieben – Konzeption und empirische Analyse der individuellen und organisationalen Resilienz  
[iwkoeln.de/resilienz](http://iwkoeln.de/resilienz)



Foto: Martin Luck

## „Wir machen jetzt Öffentlichkeitsarbeit!“

**Interview.** Die Martin Luck Metallgießerei GmbH aus Saarbrücken ist eine von vier Firmen, die am STÄRKE-Projekt teilgenommen haben. Seitdem hat Geschäftsführerin **Ursula Kilburg** einiges verändert.

**Was war die wichtigste Erkenntnis, die Sie aus dem STÄRKE-Projekt gewonnen haben?**

Ich hätte es nicht für möglich gehalten, dass Wissenschaftler in der Lage sind,

aufgrund von Mitarbeiterbefragungen und Workshops herauszufinden, wo bei uns im Betrieb die Probleme liegen, für die die Experten dann auch noch Lösungsvorschläge entwickeln.

#### Welche Probleme hatten Sie denn?

Wir sind beispielsweise nicht in der Lage gewesen, zielführende Besprechungen zu führen. Nachdem wir mithilfe des STÄRKE-Projekts Regeln für die Kommunikation eingeführt haben, läuft es zwar immer noch nicht perfekt, aber schon viel besser. Ich bereite mich heute anders auf Besprechungen vor als früher, ich habe jetzt immer eine Checkliste mit Fragen zur Auftragssituation, zu Störfällen, Qualitätsproblemen und Personalfragen dabei und notiere mir, wer während des Meetings welche Aufgaben zugeteilt bekommen hat.

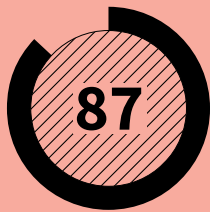
**Und was machen Sie sonst noch anders?**

Wir machen jetzt Öffentlichkeitsarbeit! Dieses Jahr haben wir zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte Pressemitteilungen verschickt. Noch vor Weihnachten werden wir wieder eine Pressemitteilung versenden, die sich darum dreht, dass eine unserer Mitarbeiterinnen die Ausbildereignungsprüfung bestanden hat. Der Inhalt einer anderen Pressemitteilung hat es sogar in die IHK-Zeitung des Saarlands geschafft.

**Inwiefern trägt Öffentlichkeitsarbeit denn zur Resilienz Ihres Unternehmens bei?**

Wenn wir es schaffen, uns als Firma positiv in der Öffentlichkeit im Gespräch zu halten, erzeugt das bei den Mitarbeitern Stolz. Und wer stolz auf seinen Arbeitgeber ist, leistet einen besseren Job. Das macht uns als Unternehmen natürlich widerstandsfähiger.

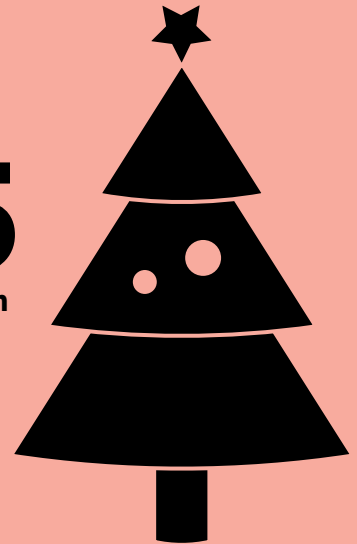
# Weihnachten 2018 in Zahlen



**87 Prozent**  
aller Tarifbeschäftigten bekommen Weihnachtsgeld – im Schnitt **2.583 Euro** brutto

**25 Millionen**

Weihnachtsbäume kaufen die Bundesbürger zum Fest – drei Viertel davon sind Nordmantannen



## Der Weihnachtsmann shoppt online

**Handel.** Das Internet ist aus dem Weihnachtsgeschäft nicht mehr wegzudenken – in diesem Jahr wächst der Online-Handel um 10 Prozent.

Elektronik, Spielwaren, Bücher: Warum sich in vollen Fußgängerzonen drängeln, wenn Einkaufen auch anders geht – nämlich online? Ein paar Klicks und schon am nächsten Tag klingelt es im Idealfall an der Haustür. In den Wochen vor Weihnachten shoppen die Bundesbürger besonders gern im Internet. Das Online-Weihnachtsgeschäft wächst laut Handelsverband Deutschland in diesem Jahr um 10 Prozent auf 13,4 Milliarden Euro – im Vergleich zu 2012 hat sich der Umsatz fast verdoppelt. Dieser Boom spiegelt auch den generellen Trend zum Internethandel wider: Der gesamte Online-Umsatz ist in diesem Jahr um 10 Prozent gewachsen, der stationäre Handel dagegen nur um 1 Prozent. Allein das Weihnachtsgeschäft macht etwa ein Viertel des Online-Jahresumsatzes von 54 Milliarden Euro aus – im stationären Handel ist es dagegen nur knapp ein Fünftel.

Für die Paketdienste ist die Weihnachtszeit ein Ausnahmezustand: Liefern sie schon an normalen

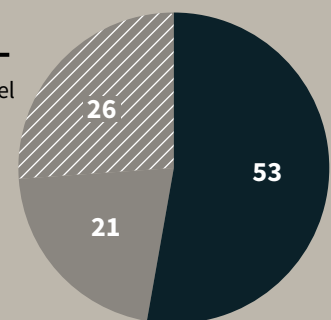
Tagen gut elf Millionen Sendungen aus, sind es in der Vorweihnachtszeit noch einmal rund 20 bis 30 Prozent mehr. Im vergangenen Jahr haben DHL, Hermes und Co. mehr als 20.000 zusätzliche Saisonkräfte eingestellt, um die Paketschwemme zu meistern.

Wer denkt, dass die Innenstädte dank der Online-Shopper zum gemütlichen Einkaufsbummel einladen, liegt allerdings falsch. Zumindest an Samstagen sind die großen Einkaufsstraßen bevölkert wie eh und je (siehe iwd 19/2018). Das liegt nicht zuletzt an den zahlreichen Weihnachtsmärkten, die neben lokalen Produkten, die online oft nicht erhältlich sind, auch offline Geselligkeit bieten.

### Wo die Bundesbürger ihre Geschenke kaufen

in Prozent

- Stationärer Einzelhandel
- Online
- ▨ Handel und online



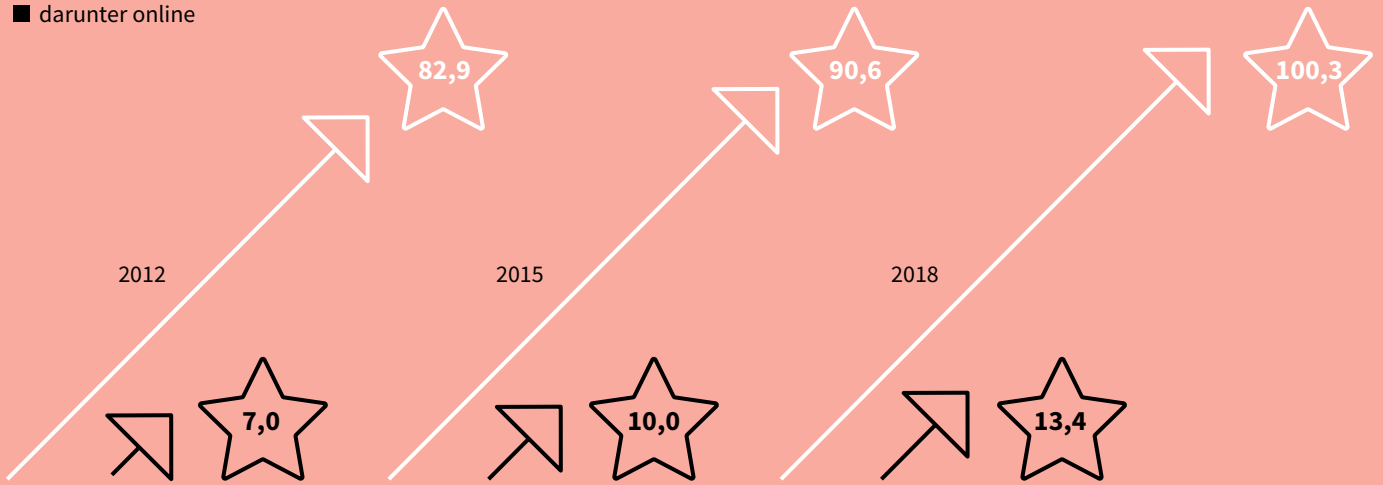
Quelle: Handelsverband Deutschland © 2018 IW Medien / iwd

iwd

## Rekordumsätze im Handel

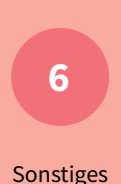
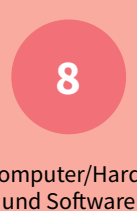
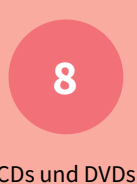
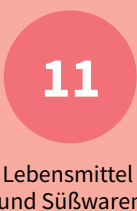
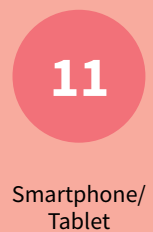
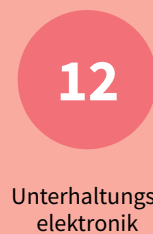
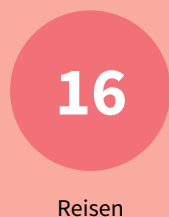
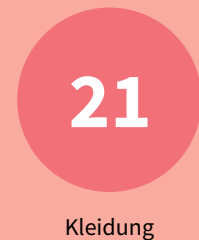
Weihnachtsumsatz in Milliarden Euro

■ darunter online



## Welche Geschenke die Bundesbürger machen

282 Euro gibt jeder Bundesbürger im Schnitt für Geschenke aus – davon so viel Euro für ...



## Adressaufkleber

## Impressum

## Herausgeber:

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Präsident: Arndt Günter Kirchhoff  
Direktor: Prof. Dr. Michael Hüther  
Mitglieder: Verbände und Unternehmen in Deutschland

## Redaktionsleiter: Jork Herrmann (verantwortlich)

Redaktion: Andreas Wodok (Textchef),  
Irina Berenfeld, Carsten Ruge,  
Berit Schmiedendorf,  
Kerstin Schraff,  
Alexander Weber

## Redaktionsassistent: Anja Hüpper

Grafik: IW Medien GmbH

Telefon: 0221 4981-255

Fax: 0221 4981-99255

E-Mail: iwd@iwkoeln.de

## Bezugspreis:

€ 11,32/Monat inkl. Versandkosten und Mehrwertsteuer, Erscheinungsweise 14-täglich

**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: Henke GmbH, Brühl

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung über:  
lizenzen@iwkoeln.de

**IW** INSTITUT  
DER DEUTSCHEN  
WIRTSCHAFT

# Top-Liste: Wo das Jobwunder am größten ist

In Bayern und Baden-Württemberg herrscht fast Vollbeschäftigung: Die beiden süddeutschen Bundesländer hatten im November 2018 Arbeitslosenquoten von 2,7 beziehungsweise 3 Prozent und damit die mit Abstand niedrigsten in Deutschland. Schlusslicht am Arbeitsmarkt sind inzwischen nicht mehr die ostdeutschen Länder, sondern Bremen – in die Statistik des Bundeslands fließen auch die Daten von Bremerhaven ein, das besonders vom Strukturwandel gebeutelt ist. Thüringen und Sachsen dagegen stehen heute besser da als manches westdeutsche Land. Ostdeutschland hat vom mittlerweile mehr als zehn Jahre andauernden deutschen Jobwunder überdurchschnittlich profitiert: Die Arbeitslosenquote ist von ihrem Höchststand von 18,7 Prozent im Jahr 2005 auf 7,6 Prozent im Jahr 2017 gesunken. Zuletzt betrug sie sogar nur noch 6,3 Prozent.

## Arbeitslosenquoten: Von Bayern bis Bremen

im November 2018 in Prozent

Bayern	2,7	Saarland	5,7
Baden-Württemberg	3,0	Brandenburg	5,8
Rheinland-Pfalz	4,1	Hamburg	6,0
Hessen	4,3	Nordrhein-Westfalen	6,4
Niedersachsen	4,9	Sachsen-Anhalt	7,0
Schleswig-Holstein	5,0	Mecklenburg-Vorpommern	7,3
Thüringen	5,0	Berlin	7,6
Sachsen	5,4	Bremen	9,3

Quelle: Bundesagentur für Arbeit  
© 2018 IW Medien / iwd

iwd

## Zahl der Woche

**Milliarden Euro**

spenden deutsche Unternehmen jährlich mindestens, wie der Corporate Citizenship Survey 2018 von Stifterverband und Bertelsmann Stiftung zeigt – 1 Milliarde Euro mehr als bislang angenommen. Zwischen 4 und 6 Milliarden Euro werden allein von Firmen aufgebracht, die weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigen. Geld ist zwar die geläufigste Form des Engagements, doch viele Betriebe spenden auch Material und Zeit. Jedes dritte Unternehmen in Deutschland spendet regelmäßig Lebensmittel, Möbel oder andere Sachen für gemeinnützige Zwecke, jedes vierte stellt regelmäßig Mitarbeiter für soziale Zwecke frei.

## Neuer Abo-Preis

Gestiegene Kosten zwingen die IW Medien, den Bezugspreis des iwd im Jahr 2019 auf 11,55 Euro je Monat inklusive Mehrwertsteuer und Versand anzuheben.

**Neue interaktive Grafikstrecke:** Weitere Zahlen und Fakten zum Langzeit-Boom des deutschen Arbeitsmarktes und zur damit verbundenen Diskussion über vermeintlich prekäre Jobs finden Sie unter [iwd.de/grafikstrecke-arbeitsmarkt](http://iwd.de/grafikstrecke-arbeitsmarkt)

