

ZEITSCHRIFT FÜR

Sozialmanagement

Journal of Social Management


Bertuch

Vorwort

Organisationen der Sozialwirtschaft haben in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten eine bemerkenswerte Entwicklung durchlaufen.

Spätestens mit der Abschaffung des Kostendeckungsprinzips und der weitgehenden Öffnung des Sozialmarktes für gewerbliche Anbieter, setzte sich die Erkenntnis durch, dass es sich auch bei diesen Organisationen um konkursfähige Einrichtungen handelt, die sich wettbewerbsorientiertem, wirtschaftlichem Denken nicht gänzlich verweigern können. Seitdem entwickelten sich soziale Organisationen i. e. S. zu sozialwirtschaftlichen Unternehmen, mit branchenspezifischen Herausforderungen. Die damit einhergehenden Fragestellungen reichen von der grundsätzlichen Hinwendung zu Themen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, über das Spannungsfeld von Ethik/Moral und Wirtschaft, bis hin zu der nach wie vor in vielen Hilfefeldern sehr engen Nähe von Sozialmanagement und Public Management. Vor diesem Hintergrund reift die Erkenntnis, dass die Diskussion um das so genannte „blurring of boundaries“ mitnichten nur eine akademische Angelegenheit darstellt. Die Grenzen werden fließend – und auch wiederum nicht. Sozialwirtschaftliche Organisationen unterscheiden sich im Hinblick auf grundlegende Managementthemen und -praktiken immer weniger von anderen Unternehmen und weisen dann doch im Besonderen, gerade was ihren Haupteinsatzfaktor Personal angeht, zum Teil gravierende Unterschiede bzgl. Motivation, Anreizbedingungen, Qualifikation und Führungserfordernissen auf.

Mit den Beiträgen dieses Heftes wird der Versuch unternommen, einen exemplarischen Einblick in die aktuellen Gegebenheiten und Herausforderungen zu geben, die die angerissenen Entwicklungen mit sich bringen.

Mein Dank als Gast-Herausgeber dieser Ausgabe gilt vor allem den an diesem Heft mitwirkenden Kolleginnen und Kollegen, die sowohl mit allgemeinen als auch mit spezifischen Beiträgen dazu beigetragen haben, einen breitgefächerten Einblick in das Themenspektrum eines zeitgemäßen Sozialmanagements zu gewinnen.

Prof. Dr. Michael Mroß
Technische Hochschule Köln

Theorie und Management der personalen Arbeit in Sozialen Organisationen

Michael Mroß

Abstract

Der folgende Beitrag befasst sich mit personaler Arbeit in sozialwirtschaftlichen Nonprofit Organisationen. In ihrem Bestreben nach Professionalisierung nähern sich Nonprofit Organisationen in ihren Managementpraktiken zunehmend dem Profit-Sektor an. Dabei wird übersehen, dass sich Nonprofit Organisationen insbesondere in Bezug auf ihr Personal durch Besonderheiten auszeichnen, denen die Konzeptionen des etablierten Personalmanagements kaum gerecht werden. Notwendig erscheint daher eine spezialisierte Personaltheorie intrinsisch motivierter Mitarbeiter, um unerwünschte Folgen auf operativen Managementebene zu vermeiden, wenn Arbeitsbeziehungen in Sozialen Organisationen unter der Prinzipal-Agent Perspektive interpretiert werden und damit gegen den psychologischen Vertrag und die Reziprozitätsnorm verstoßen.

Abstract

The article deals with social work in socio-economic nonprofit organizations. In their quest for professionalization nonprofit organizations bring themselves closer to the management practices of the profit sector. It is overlooked that human resources in nonprofit organisations are different and possesses elementary specifics, which the concepts of human resources management as they regularly designed for the profit sector hardly meet. Serious misperceptions are the consequence, if working conditions in social professions falsely are interpreted as principal-agent relationships. Such Nonprofit organizations breach the psychological contract and systematically endangering the reciprocity of working conditions. What needed ist a special theory of personnel management in social organizations.

1. Personale Arbeit zur Erbringung personenbezogener sozialer Dienstleistungen

1.1 Eingrenzung des Untersuchungsbereichs

Sozialwirtschaftlichen Organisationen sehen sich als Nonprofit Organisationen (NPO) derzeit einer Entwicklung ausgesetzt, die im Schrifttum nach der empirischen Studie von PARK (2008) als „blurring of boundaries“ bezeichnet wird: In Folge ökonomischer Herausforderungen reagieren NPO damit, dass sie sich bemühen ihr organisationsexternes und -internes Handeln bzw. ihr Streben nach Effizienz an gewinnorientierten Unternehmen auszurichten und sie ihnen dadurch fortwährend ähnlicher werden. Die Konsequenz ist ein „blurring of boundaries“, d. h. dass die Grenzen von Profit- und Nonprofit Organisationen zunehmend verschwimmen. Welche Folgen diese Entwicklung gerade auf den bedeutsamen, weil erfolgskritischen, Bereich des Personals hat, ist weitgehend unerforscht.

Der Fokus der nachfolgenden Ausführungen liegt auf Beschäftigte, die in dem Sozialbereich bzw. der so genannten Sozialwirtschaft, tätig sind. Im Wesentlichen handelt es sich um Beschäftigte in den Arbeitsfeldern der im weiteren Sinne „Sozialen Arbeit“. Die mit dieser Eingrenzung bei Detailfragen einhergehenden Unschärfen und Abgrenzungsprobleme beziehen sich vor allem auf die Abgrenzung zum Gesundheitswesen sowie auf eine Positionierung zur Frage danach, was als „sozial“ gilt. Auf diesbezügliche Diskussionen kann im vorliegenden Rahmen nur hingewiesen werden (vgl. z. B. BOESSENECKER 2009, 370; BÖTTCHER & MERCHEL 2010, 13f.; BRINKMANN 2010, 58ff.; AUTRATA 2011). Das Augenmerk liegt also konkret auf Beschäftigte, die in Sozialberufen soziale personenbezogene Dienstleistungen erbringen. Soziale Berufe (syn. Sozialberufe) stehen dabei für eine nicht eindeutig abgrenzbare Sammelbezeichnung von Berufsgruppen, „die mit sozialen und teils pflegerischen Dienstleistungen, sozialer Hilfe und Kontrolle, Beratung, Erziehung, Betreuung und Unterstützung und verwandten Formen personennaher Tätigkeiten im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen, teils auch im Justizwesen und der Arbeitsverwaltung betraut sind“ (BUTTNER 2011, 783). Typische Praxisfelder sind z. B. die Kinder-, Jugend-, Familien-, Behinderten- und Gesundheitshilfe sowie auch

Betriebswirtschaftslehre und Soziale Arbeit – Stand und aktuelle Entwicklungen

Jürgen Holdenrieder

Abstract

Der vorliegende Beitrag zielt darauf ab, einen kohärenten Überblick zum Stand und aktuellen Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre für die Soziale Arbeit zu geben. Hierzu werden die Rahmungen erläutert, welche die Soziale Arbeit zunehmend dazu bewegen, betriebswirtschaftliche Kompetenzen in ihren Einrichtungen und Diensten zu berücksichtigen. Anschließend gibt der Beitrag einen Überblick zum Gegenstand, den Methoden und Inhalten der Betriebswirtschaftslehre. Darauf basierend werden die aktuellen Charakteristika und Trends der spezifischen Betriebswirtschaftslehre für die Soziale Arbeit (Sozialwirtschaftslehre) herausgearbeitet und praxisnah dargestellt.

Abstract

The following contribution aims to provide a coherent overview of the current status of and developments in economic management in social work. The frameworks that require social work to take economic competencies in facilities and services into account will also be described. The author continues by taking a look at the subject matter, methods and contents of economic management. On this basis, the current characteristics and trends of economic management as applied specifically to social work (social economics) are elaborated and presented with a focus on their practical relevance.

1. Einführung

Soziale Arbeit hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem bedeutenden Teil der Volkswirtschaft entwickelt. Bereits zwischen den 1970er und Anfang der 1990er Jahre verdoppelte sich die Gesamtzahl der Beschäftigten (SCHILLING 2012, S. 777 ff.) und auch in jüngster Vergangenheit waren steigende Mitarbeiter(innen)- und Einrichtungszahlen zu verzeichnen. Allein bei den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege wurden bei der bisher letzten Gesamterhebung im Jahr 2012 bundesweit 105.295 Einrichtungen und Dienste mit insgesamt 1.673.861 hauptamtlich Beschäftigten erfasst (BUNDEARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE 2013, S. 7). In Relation zu anderen Branchen bedeutet dies, dass die Wohlfahrtsverbände mit insgesamt 1,67 Mio. Menschen rund 4 Prozent aller Erwerbspersonen (43,8 Mio.) in Deutschland beschäftigen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2013, S. 8 ff.), was beispielsweise die Beschäftigtenzahl der Automobilindustrie einschließlich ihrer Zulieferer (rund 742.000 Menschen) um mehr als das Doppelte übertrifft. Bemerkenswert ist zudem, dass die Beschäftigtenzahlen in der Sozialen Arbeit in den letzten Jahren deutlich angestiegen sind, während sie im produzierenden Gewerbe zurückgingen (ebd.).

Die wirtschaftliche Bedeutung wird durch neuere Entwicklungstendenzen und Analysen bestätigt. Nahezu alle Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit sind seit Jahren auf Wachstumskurs. Dies betrifft in besonderem Maße die Alten-, Behinderten-, Flüchtlings-, Kinder-, Sucht- und Wohnungslosenhilfe, sowie die Bereiche der Sozialpsychiatrie und Sozialarbeit an Schulen (HOLDENRIEDER 2017, S. 15). Gemäß einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln sind Sozialarbeiter(innen) und Sozialpädagog(inn)en aktuell die gefragtesten Akademiker(innen) auf dem deutschen Arbeitsmarkt und haben Absolvent(inn)en von technischen und medizinischen Studiengängen überholt (INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 2015, S. 4 ff.).

In Anbetracht dieser Datenlage und der gegenwärtigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungstendenzen kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei der Sozialen Arbeit auch zukünftig um einen Sektor mit hohem Wachstumspotential handeln wird.

Soziale Innovation und Innovation sozialer Dienstleistungen

Zentrale Herausforderungen und Lösungsoptionen für ein Innovationsmanagement sozialer Dienstleistungen

Andreas Langer

Abstract

Sozialmanagement und Sozialwirtschaft sind zwei wesentliche Elemente sozialer Innovation. Mit der Erstellung und Steuerung sozialer Dienstleistungen tragen diese beiden Elemente zur Verwirklichung sozialer Innovation bei, erzeugen soziale Innovation und unterstützen politische Innovationsstrategien. Die zentrale Herausforderung des „alten“ Themas Innovation sozialer Dienstleistungen im Rahmen einer sich transformierenden Gesellschaft besteht in der Kontextsteuerung. Sozialmanagement muss Sozialunternehmen als offen, in eine Dienstleistungsstruktur und ein spezifisches organisatorischen Feld eingebettet verstehen, um Ideen zu neuen, besseren und nachhaltigen sozialen Dienstleistungen zu entwickeln, diese zu steuern, auf diese Weise zu institutionalisieren und übertragbar zu machen.

Abstract

Management of social entrepreneurs and service deliverer as far as and social service economy are two essential elements of social innovation. By creating and managing social services, these two elements contribute to the achievement of social innovation, generate social innovation and support policy innovation strategies. The central challenge of this 'old topic' of social service innovation in the context of a transforming society is contextual government. Social management must understand social enterprises as open, embedded in a service structure and a specific organizational field, in order to develop, direct and thus institutionalize and transfer ideas to new, better and sustainable social services.

1. Einleitung: Innovation als althergebrachtes Thema

Eine der größten Herausforderungen für Sozialmanagement ist alles andere als neu: Es ist die Innovation. Diese Behauptung beschreibt ein Paradoxon, im wahrsten Sinne des Wortes. Denn man könnte es als die „Kernintention“ eines jeden Sozialmanagements beschreiben, immer neue Lösungen für soziale Probleme zu schaffen. Innovation ist in diesem Sinne also Alltagsgeschäft. Dies ist eine weitere These, die einleitend kurz dargelegt werden soll, um damit auf die zentrale Fragestellung dieses Artikels hinzuleiten.

Soziales Management – zuvorderst gedacht als die Steuerung und Gestaltung sozialer Unternehmen und Organisationen – ist einem Wertekanon verpflichtet, der alles Handeln eben nicht auf die Gewinnprivatisierung richtet, sondern auf die „Gewährleistung und Herstellung sowohl individueller als auch kollektiver Wohlfahrt“ (WENDT 2013, S. 965). Diese Wohlfahrt, oder besser dieses Wohlergehen ist jedoch zu verorten im Spiegel einer sich wandelnden Gesellschaft. Trifft die Gegenwartsdiagnose zu, dass wir uns in einer Epoche rasanter und tiefgreifender Umbrüche befinden, hat das Sozialmanagement mit sich ebenso rasant veränderten sozialen Problemen und Herausforderungen zu tun; sei es, den Zusammenhalt (Integration) betreffend, die Entwicklung des Zusammenlebens (in) einer Gesellschaft oder vieles andere mehr. Die Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen sind (soziale) Innovationen, die Lösung neuer sozialer Probleme aus Sicht des Sozialmanagements besteht in der Innovation sozialer Dienstleistungen. Die Konsequenz aus rasanten Entwicklungen sind Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund ist ein „altes“ Thema vielleicht neu zu überdenken: Die Gestaltung und Entwicklung von Innovation in der Sozialwirtschaft. Wenn man Sozialmanagement gemäß ihrer Kernintention steuern will, stellt sich die zentrale Frage, welche Herausforderungen sich für ein Innovationsmanagement durch die Innovation sozialer Dienstleistungen ergeben.

Diese Frage werde ich vor dem Hintergrund des EU-FP7 Forschungsprojektes „Inno-Serv“ und dem daraus entstandenen Buch „Innovation Sozialer Dienstleistungen“ (LANGER ET.AL. 2018) sowie des aktuell erschienenen „Handbuchs der Sozialwirtschaft“ (GRUNWALD/LANGER 2018) beantworten. Dazu skizziere ich

Im Gespräch mit Michael Mroß



PROF. DR. MICHAEL MROSS

ist Wirtschaftswissenschaftler, Autor und Professor für Sozialmanagement an der Technischen Hochschule Köln, der sich mit Unternehmensführung, Organisation und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft, in Non-Profit-Organisationen und dem öffentlichen Sektor beschäftigt.

1. Herr Prof. Mroß, in diesem Heft stellen Sie für unsere Leserinnen und Lesern eine Reihe von Beiträgen zu aktuellen wissenschaftlichen und praktischen Themen im Bereich Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft vor. Was versteht man heute eigentlich unter Sozialmanagement?

Wir können hier zunächst einmal festhalten, dass sich Begriffe wie Sozialmanagement und Sozialwirtschaft inzwischen sowohl in der Wissenschaft als auch in der einschlägigen Praxis etabliert haben. Das war lange Zeit nicht so und ist auch hier und dort nicht ganz unumstritten.

Ausgehend vom Begriff des Managements, den man frei mit „Gestalten und Steuern“ übersetzen könnte, geht es darum, Tätigkeiten und Organisationen der Sozialen Arbeit zu gestalten und zu steuern. Zuweilen wird hier – anstatt „Sozialmanagement“ – eher die Bezeichnung des Managements in der Sozialwirtschaft gewählt, um hervorzuheben, dass es eben nicht um das Management der Sozialen Arbeit als solche, sprich der Arbeit mit den Hilfebedürftigen i. e. S. handelt, sondern um dasjenige der dafür notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen.

Wenn wir uns die Inhalte von einschlägigen Lehrbüchern zum Sozialmanagement anschauen, dann wird man nicht umhinkommen sich festzustellen, dass es sich dabei faktisch um eine Art spezielle Wirtschaftslehre für Soziale Organisationen handelt. Tatsächlich unterscheiden sich aber Lehrbücher zum Management in der Sozialwirtschaft kaum von einfach gehaltenen Lehrbüchern zur „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“.

Wenn zwei das Gleiche tun, ist es noch lange nicht dasselbe.

Compliance und deren Bewertung in Organisationen des Sozialwesens

Sven Litzcke & Ruth Linssen

Abstract

In dem Artikel werden qualitative Daten mit Hinweisen auf Complianceverstöße (Regelverletzungen) in der Sozialen Arbeit analysiert und eingeordnet. Die Ergebnisse legen nahe, dass Regelverletzungen im Sozialwesen weniger entlang von Normen festgestellt werden, sondern eher anhand relativer Bedeutungszuweisungen, die eine Handlung enthält. Die Autoren beziehen sich bei der Einordnung der Ergebnisse auf die Grundsätze des symbolischen Interaktionismus. In der Praxis kann so dieselbe Handlung unterschiedliche Bedeutungszuweisungen erhalten und dementsprechend als legitim oder als illegitim gelten. Die jeweilige Bewertung einer Handlung scheint mit der Handlungsrichtung zusammen zu hängen.

If two do the same thing, it is far from the same.

Compliance and its evaluation in social work organizations

Abstract:

In the article qualitative data with indications of non-compliance (rule violations) in social work was analyzed and classified. The results suggest that noncompliance in social work are located less by laws, but rather by means of relative assignments of meaning that are assigned to the concrete action. The authors refer to the principles of symbolic interactionism. The same action can have different meanings and can therefore be considered legitimate or illegitimate. The significance or an action seems to be related to the direction of a concrete action.

Der Begriff Compliance, zu Deutsch Regeltreue, ist in Wirtschaftsunternehmen ein etablierter Begriff und umschreibt nicht nur das Einhalten von Gesetzen und Richtlinien, sondern auch von organisationsinternen Verhaltensnormen und Kodizes (MOOSMAYER 2015). Sinn von Compliance ist aus organisationssoziologischer Sicht die Sicherstellung von koordinierten, verlässlichen und damit reibungslos ablaufenden Prozessen und damit auch das Schaffen von Verlässlichkeit für alle Beteiligten. In Organisationen des Sozialwesens hat der Begriff der Regeltreue oder Compliance später Einzug gehalten und wird in Publikationen zum Sozialwesen eher selten thematisiert. Dies kann darauf hindeuten, dass Regelverletzungen in Organisationen des Sozialwesens selten vorkommen und deshalb nicht thematisiert werden. Es könnte auch sein, dass Regelverletzungen in Organisationen des Sozialwesens ähnlich häufig sind wie in anderen Organisationen, jedoch das Problembewusstsein für Regelverletzungen an sich und für deren Auswirkungen – und damit für die Relevanz von Regeltreue – dort weniger stark ausgeprägt sind als in Wirtschaftsunternehmen. Dabei bergen Regelverletzungen (Non-Compliance) gerade im Sozialwesen ein erhebliches Skandalisierungspotenzial (LINSSEN & SCHÖN & LITZCKE 2012), konkrete Beispiele dafür sind immer wieder der Tagespresse zu entnehmen (SPIEGEL ONLINE 2011; PHILIP 2012; FRÖHLICH & KRAMER 2016; FINKE 2018). Denn das dem Sozialwesen inhärente Primat des Helfens, die ethische Grundlegung der Profession und die Gemeinwohlorientierung, können Regelverletzungen, die dieser Ethik entgegenstehen, gravierender und verwerflicher erscheinen lassen als bei gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen.

1. Empirische Hinweise auf Regelverletzungen im Sozialwesen

Regelverletzungen, nicht nur im Sozialwesen, werden seit Jahren von einer Forschergruppe um die Autor(inn)en an der Hochschule Hannover und der Fachhochschule Münster an den Beispielen Korruption und unethische Verhaltensweisen untersucht. Dabei wurden sowohl quantitative Daten, etwa zur Korruptionsanfälligkeit verschiedener Berufsgruppen gesammelt, als auch qualitative Daten zu Formen, Wahrnehmungen und Begründungen für Korruption und unethisches Handeln im Beruf. Die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung sind vor allem für die

Public Management und zivilgesellschaftliches Engagement

Andrea Tabatt-Hirschfeldt

Abstract

Der Beitrag beschäftigt sich auf der Grundlage des Wandels zivilgesellschaftlichen Engagements und einer differenzierten Darlegung verschiedenen Motivlagen mit den Engagementpolitik von Kommunen. Diese manifestiert sich im Leitbild der Bürgerkommune. Für eine ganzheitliche Engagementpolitik sind alle Steuerungsebenen der Kommunalverwaltung zu berücksichtigen. Im Beitrag wird Public Management und in Bezug auf zivilgesellschaftliches Engagement auf normativer, strategischer und operativer Ebene aufgezeigt. Abschließend werden zukünftige Veränderungen im Ehrenamt aufgezeigt und resultierende kommunale Handlungsbedarfe abgeleitet.

Abstract

The contribution is concerned on the basis of change in civil society engagement and a differentiated presentation of the different Motives with the policy of Engagement of local authorities. This is manifested in the mission statement of the Citizens community. For a holistic policy of Engagement with all management levels of the municipal administration are to be taken into account. The contribution of Public Management and in terms of commitment of civil society on normative, strategic and operational level, are identified. Finally, future changes in volunteering are identified and resulting local action derived requirements.

1. Wandel zivilgesellschaftlichen Engagements und Motivlagen des Ehrenamtes

Die Begriffe Ehrenamt, Bürgerschaftliches Engagement, Bürgerengagement, gesellschaftliches Engagement, Bürgerarbeit, Freiwilligenarbeit oder freiwilliges Engagement und zivilgesellschaftliches Engagement ähneln sich und werden teilweise synonym benutzt. „In den meisten Veröffentlichungen der vergangenen Jahre hat sich der Begriff des „Bürgerschaftlichen Engagements“ (BE) durchgesetzt, während die Bürgerinnen und Bürger nach wie vor eher vom „Ehrenamt“ oder „Bürgerengagement“ sprechen“ (Was ist Ehrenamt?). Zivilgesellschaftliches Engagement zeichnet sich dadurch aus, dass es im öffentlichen Raum stattfindet. Es ist definiert als „individuelles Handeln...“, das sich durch Freiwilligkeit, fehlende persönliche materielle Gewinnabsicht und eine Ausrichtung auf das Gemeinwohl auszeichnet. Ein Engagement kann die Bereitstellung von Zeit beinhalten, es kann aber auch durch das Spenden von Geld oder anderen materiellen Gütern erfolgen“ (DATENREPORT 2016). Die Begriffe werden wegen ihrer überwiegenden Übereinstimmung synonym verwendet.

Die Motive, sich ehrenamtlich, zivilgesellschaftlich zu engagieren, haben sich im Laufe der Zeit gewandelt und werden verschiedentlich differenziert.

„Die Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements nimmt angesichts der zunehmenden Individualisierung und dem damit verbundenem Verlust sozialer Bindungen zu. Die Vereinzelung der Gesellschaftsmitglieder kann dabei die gesellschaftliche Integration von Menschen oder ganzen sozialen Gruppen erschweren“ (DATENREPORT 2016). Grob lässt sich einem gesellschaftlichen Wertewandel entsprechend unterscheiden zwischen zeitintensiven Engagement, das sich auf moralischer Verpflichtung auf der Grundlage von (Familien-) Traditionen gründet, hin zu in geringerem zeitlichen Umfang Engagierter, die verstärkt Spaß, soziale Aspekte¹ sowie Qualifizierung suchen (vgl. SIMONSON ET. AL 2017).

1 Nennungen zu den Fragen: Mit Menschen zusammenkommen, Gesellschaft mitgestalten und mit anderen Generationen zusammenkommen

Einflussvariablen für Diversity im Unternehmen – Case Study

Petia Genkova und Anna Schimmel

Abstract

Der internationale Austausch von Dienstleistungen verzeichnete in den letzten Jahren einen stetigen Zuwachs. Der Prozess der Internationalisierung ist dabei nicht eindimensional zu betrachten, sondern aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (Internationalisierungsstrategie) und aus psychologischer Betrachtung hilfreich (Dimension „Mitarbeiter“). Die Ergebnisse zeigen: Um eine Internationalisierungsstrategie erfolgreich umsetzen zu können, sind gerade in einem Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen international kompetente Mitarbeiter eine der wichtigsten Voraussetzungen. Die dominierende Internationalisierungsstrategie steht klar unter dem Leitbild des Client-Follower-Prinzips: Dieses Kundenfolgeprinzip wird ebenfalls in anderen Studien zum Internationalisierungsverhalten deutscher Weiterbilder als good practice dargestellt und empfohlen. Neben einigen Handlungsfeldern wie beispielsweise Vorbereitung, Betreuung und Reintegration bei Auslandsentsendungen, scheinen für die Mitarbeiter v. a. klare Regelungen und Standards von hoher Relevanz zu sein.

Abstract

The international exchange of services is growing steadily in the last years. The investigation is based on qualitative and quantitative data. The process of internationalisation cannot be considered one-dimensional. It has to be considered by the business perspective (internationalization strategy) and by the psychological perspective (dimension employee). The results show: To implement an internationalization strategy successfully; an important prerequisite is international competent employees of further training and consulting services. The dominant internationalization strategy is guided by the Client-Follower-principle: This Client-Follower-Principle is presented and recommended as a good practice in other studies of the issue internationalization behaviour of German trainers. In addition to several areas of action like preparation, support and reintegration of international assignments, clear structures and standards seem to be of particular importance for employees.

1. Einleitung und Theoretische Grundlagen

Der internationale Austausch von Dienstleistungen verzeichnet in den letzten Jahren einen stetigen Zuwachs. Mit einem Dienstleistungsexport im Wert von über 270 Mrd. US-Dollar im Jahr 2016 ist Deutschland mittlerweile zum drittgrößten Exporteur von Dienstleistungen aufgestiegen und in manchen Branchen sogar „Exportweltmeister“ geworden (STATISTISCHES BUNDESAMT 2017, S. 324).

Dies gilt jedoch nicht für den Dienstleistungsbereich Weiterbildung, der in Deutschland bisher primär binnenwirtschaftlich orientiert ist. Erst 16 % der deutschen Weiterbildungsunternehmen bieten ihre Dienstleistungen auch im Ausland an (KUWAN 2003, S. 28), allerdings mit steigender Tendenz: „Es liegt auf der Hand, dass sich die Weiterbildungsszene schon deshalb auf die Globalisierung einstellen muss, weil auch ihre Kunden immer internationaler werden“ (GUMMERSBACH-MAJOROH 2004, S. 52). Dieser Trend bestätigt sich in den jährlichen Befragungen von Anbietern im Weiterbildungssektor durch das BIBB. Während sich die befragten Weiterbildungsdienstleister in der Befragung 2007 in ihrer Potentialeinschätzung des Exportmarktes für Weiterbildungen noch verhalten zeigten, geben die Hälfte der Befragten 2016 an, mit einer besseren Entwicklung des Exportgeschäftes zu rechnen (PFAFFE 2017, S. 8). Allerdings stellen sich einem Dienstleistungsunternehmen auf dem Weg in die Internationalisierung andere Herausforderungen als einem produzierenden Unternehmen. Gewisse Dienstleistungseigenschaften wie z. B. der enge Kundenkontakt bei der Leistungserstellung, erfordern eine auf das Unternehmen zugeschnittene *Strategie* für die Internationalisierung. Weiterbildung kann beispielsweise nicht in andere Länder „verschickt“ werden wie Autos oder auch Computer. Außerdem kommt den *Mitarbeitern* der Dienstleistungsunternehmen bei der Internationalisierung eine wichtige Rolle zu, da sie eng mit den Kunden aus den jeweiligen Ländern zusammenarbeiten müssen. Speziell im Bereich Weiterbildung sind interkulturelle Kompetenzen wegen der intensiven Interaktion zwischen Trainer und Teilnehmer während der angebotenen Trainings und Workshops unerlässlich. Um die Wünsche internationaler Kunden vollkommen zu erfüllen, müssen die Arbeitsgruppen der Dienstleistungsunternehmen vielfältig aufgestellt sein. LUIJTERS ET AL. (2008, S. 154) untersuchten in ihrer Studie, inwiefern die wahrgenommene Ähnlichkeit der kulturellen Ausprägung und ein interkulturelles

Socioeconomic status, positive human psychology and optimal health¹

Knud S. Larsen & Le Van Hao

Abstract:

The socioeconomic advantage of the few that is the primary contributor to good health is unfair to billions of poor people worldwide. Lifestyles that contribute to good and poor health are rooted in socioeconomic conditions and are increasingly responsible for chronic illness and deaths in developed countries and affect also some developing nations. Exercise, healthy diets and sufficient sleep all contribute to better health and longevity. However, the task to create more equitable social conditions is becoming increasingly difficult as economic disparities are widening within societies and between poor and rich countries. Human psychology also contributes to health and illness. Research shows that positive emotions are linked to well-being and longevity. Improvement in health as a causal effect of happiness is probably transmitted via the autonomic nervous system (less arousal of fight and flight responses) and improvement of immune protection.

Sozio-ökonomischer Status, Positive Psychologie und optimale Gesundheit

Abstract:

Der ökonomische Vorteil weniger, Hauptfaktor für gute Gesundheit, ist unfair gegenüber Milliarden armer Menschen. Der Lebensstil, der zu guter oder schlechter Gesundheit beiträgt, wurzelt in sozioökonomischen Bedingungen, die zunehmend verantwortlich sind für chronische Krankheiten und Tod in entwickelten wie in einigen weniger entwickelten Ländern. Bewegung, gesunde Ernährung und genügend Schlaf tragen auch zu guter Gesundheit und Lebensdauer bei. Die Schaffung gerechterer sozialer Bedingungen wird erheblich durch die wachsende ökonomische Kluft innerhalb und zwischen armen

¹ Paper to be presented at the First Southeast Regional Psychology Conference (RCP 2017), November 28-December 1, 2017 in Hanoi, Vietnam. Based on forthcoming book by Hao Van Le and Knud S Larsen "Living life to the fullest" published by Vietnam National University.

und reichen Ländern erschwert. Weiter tragen psychische Faktoren zu Gesund- und Krankheit bei. Die Forschung zeigt, dass positive Emotionen mit Wohlbefinden und Lebensdauer verknüpft sind. Wahrscheinlich wird die Verbesserung von Gesundheit aufgrund von Zufriedenheit über das autonome Nervensystem (Verminderung von Kampf- und Fluchtreaktionen) und verbesserten Immunschutz vermittelt.

1. Introduction

A person's optimal health is the complex outcome of the interactions of biology, psychology and socially derived determinants. All humans inherit basic genetic information with the possibility of genetic disorders as well as markers for a long life. In recent times genes that predispose women to breast cancers have been identified and some women have opted for breast removal as a prophylactic. More recently the possibility of removing segments of the genetic material linked to specific disorders has been demonstrated. Genetic material can also be altered by exposures to viruses, drugs and radiation. Some poisons are so severe that they damage epigenetic information that is then passed on to the next generation (LARSEN & LE VAN, 2010). We have little control over the environmental factors that frame our childhood and no control over our genetic inheritance. What we do control to some degree as adults is what is commonly called *lifestyles*. In recent decades people in the developed world have become more aware of the relationship between lifestyle factors and health. Lifestyles that have a direct impact on health and longevity center on exercise as part of daily living, achieving essential sleep and rest, enjoying good nutrition and avoiding the abuse of drugs. *Lifestyle factors are choices that people who live in fortunate socioeconomic circumstances can make and are directly related to longevity. In fact the majority of deaths in the developed world today are the outcome of risky lifestyle factors.* For example the leading causes of death in the Western world are cardiovascular disease and cancer and they are in turn are related to smoking tobacco, fat rich diets and too little physical exercise. Stress produced in modern competitive societies is the primary outcome of risky lifestyle choices where people seek escape through drug abuse and other unhealthy behaviors. Learning to live with stress in a healthy way is of great consequence to good health outcomes and longevity.