



Dr. Ursula von der Leyen wurde 1958 in Brüssel geboren. 1977-1980 Studium der Volkswirtschaft (Göttingen, Münster). 1980-1987 Studium der Medizin (Medizinische Hochschule Hannover). 1987 Staatsexamen und Approbation. 1988-1992 Assistenzärztin (Frauenklinik der MHH) 1991 Promotion. 2001 Magister Public Health. 2003-2005 Niedersächsische Ministerin für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit. 2005-2009 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Seit Nov. 2009 Bundesministerin für Arbeit und Soziales.

Dr. Ursula von der Leyen  
*Bundesministerin für Arbeit und Soziales*

### „Den Wandel der Arbeitswelt gestalten“

Die 60-jährige Geschichte unserer Bundesrepublik ist reich an wirtschaftlichen Erfolgen. Wir haben über Jahrzehnte das höchste Bruttoinlandsprodukt nach den Vereinigten Staaten und Japan erwirtschaftet und sind immer noch ganz vorne dabei. Wir waren über viele Jahre Exportweltmeister und sind auch heute eine der führenden Exportnationen. Das Label „Made in Germany“ hat nichts von seiner Strahlkraft eingebüßt. Der Garant dieses Erfolges ist unsere soziale Marktwirtschaft mit ihrer Mischung aus Markt und sozialem Ausgleich. Das wird auch in unserer Wirtschafts- und Arbeitswelt von morgen so bleiben, so sehr sie sich ansonsten auch unter dem Druck des demografischen Wandels verändert.

#### *Gut durch die Krise gekommen*

Als die Finanzkrise ausbrach, hat die gute Tradition des Dialogs zwischen den Sozialpartnern und der Politik den Ausschlag gegeben – dank der sozialen Marktwirtschaft. Wir haben von Anfang an eng zusammengestanden und gemeinsam die richtigen Schritte zur Bewältigung der Krise gemacht: von den Konjunkturpaketen bis zur Kurzarbeit.

Das ist keine Selbstverständlichkeit, wenn man sieht, wie leicht in anderen europäischen Ländern die Proteste aufflammen. Ich war kürzlich zur 50-Jahr-Feier der OECD in Paris. Es war beeindruckend zu erleben, wie Deutschland aus dem Kreis der OECD-Länder hervorsticht.

In anderen Ländern wählte man die Hire-and-Fire-Methode, weil es dem eigenen Verständnis von Flexibilität entsprach. Deutschland hat die betriebsinterne Flexibilität gewählt. Wir haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben gehalten – Stichwort Kurzarbeit –, weil eingespielte Teams wertvoll sind und weil wir davon ausgegangen sind, dass nach der Krise, wenn die ersten Aufträge wieder hereinkommen, nur eine eingespielte Mannschaft gut aus den Startlöchern kommen kann.

Das ist nur im Schulterschluss gegangen, weil Arbeitgeber Milliarden Euro als Haltekosten dazugezahlt haben, Arbeitnehmer Milliarden Euro an Lohneinbußen akzeptiert haben und die Politik Milliarden Euro für das Kurzarbeitergeld in die Hand genommen hat. Manche empfinden die soziale Marktwirtschaft als langsam, sperrig und lähmend. Wir galten noch vor wenigen Jahren als der kranke Mann Europas. Heute ist das deutsche Jobwunder in aller Munde. Wir stehen mit einer Arbeitslosigkeit, die auf 7 Prozent gesunken ist, viel besser da als viele andere Länder in Europa mit einer Arbeitslosenquote von 20 Prozent. Unsere soziale Marktwirtschaft hat es möglich gemacht.

#### *Soziale Marktwirtschaft braucht den starken Staat*

Weiten wir den Blick ein wenig auf die Grundlagen der sozialen Marktwirtschaft aus. Es lohnt sich, Ludwig Erhard und Alfred Müller-Armack zu zitieren: „Die soziale Marktwirtschaft ist angetreten mit dem Anspruch, durch den marktwirtschaftlichen Prozess nicht nur die

Gütererzeugung anzuheben, den Bereich persönlicher freier Gestaltungsmöglichkeiten für die Einzelnen zu erweitern, sondern auch soziale Fortschritte zu bringen.“ Das ist heute auch noch der Maßstab: Wir wollen den Wettbewerb, weil er beflügelt. Er lebt von der Vorstellung des tätigen Menschen, der in eigener Verantwortung handelt. Aber das genügt nicht. Es braucht auch die soziale Flankierung durch einen starken Staat. Um noch einmal Ludwig Erhard sprechen zu lassen: „Die soziale Marktwirtschaft fordert keinen schwachen Staat, sondern sieht in einem starken demokratischen Staat die Voraussetzung für das Funktionieren dieser Ordnung.“ Es geht hier um die Balance zwischen Subsidiarität und Solidarität und um den richtigen Rahmen, den der Staat abstecken muss. Dieser Rahmen wird von der Wirtschaft gefüllt und das heißt eigentlich: von den Menschen, die in unserem Land die Dinge vorantreiben.

#### *Wer macht morgen die Arbeit?*

Wir wissen alle: Nicht die Politik, sondern die Wirtschaft schafft Arbeitsplätze. Auf Arbeitsplätzen arbeiten Menschen, und ohne diese Menschen nutzt der attraktivste Arbeitsplatz nichts. Und darüber möchte ich heute sprechen. Die zentrale Frage der nächsten Jahre lautet: Wer macht morgen die Arbeit? Uns geht nicht die Arbeit aus. Uns gehen die Arbeitskräfte aus. Das mag ungewöhnlich klingen, weil für uns jahrzehntelang Massenarbeitslosigkeit und steigende Arbeitslosigkeit die zentralen Fragen waren.

Im Augenblick geht es uns so gut wie schon lange nicht mehr. Wir haben eine boomende Wirtschaft mit exzellenten Kennzahlen. Wir sind brillant am Markt. Auch die Prognosen sind hervorragend: sinkende Arbeitslosigkeit, steigendes Bruttoinlandsprodukt und Wachstumsraten, wie man sie sich besser nicht wünschen kann. Trotzdem dürfen wir uns auf diesen Lorbeeren keine Sekunde ausruhen. Stillstand wäre Rückschritt. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer weiß das. Wir müssen nach vorne auf die nächste Herausforderung schauen.

#### *Gesellschaft im demografischen Wandel*

Der Fachkräftemangel kann für unser Land, so stark es im Moment auch ist, zur Achillesferse werden. Dahinter steht das Phänomen des demografischen Wandels. Er hat zwei Facetten. Die erste ist schön: Wir leben alle länger. Allein in den letzten 50 Jahren hat die Lebenserwartung bei Männern und Frauen um 11 Jahre zugenommen. Als ich geboren wurde, haben sechs Erwerbstätige eine Rente erarbeitet. Heute sind es nur noch drei. Wenn ich 80 Jahre bin, dann werden wir doppelt so viele 80-Jährige im Land haben wie heute. Und es werden zwei Erwerbstätige sein, die eine Rente erarbeiten müssen. Das alles sind Auswirkungen der längeren Lebenserwartung.

Hinter diesen Zahlen steckt als zweite Facette die sinkende Geburtenquote. Der Auslöser dafür war etwas, was wir uns alle wünschen und was unglaublich wichtig ist für dieses Land: Es war Bildung! Sie hat nicht mehr nur die Jungs erreicht, sondern auch die Mädchen. Vor 50 Jahren, als ich geboren wurde, machte man sich in der Politik Sorgen um das katholische Mädchen vom Lande und ihren Zugang zu Bildung. Heute machen wir uns Sorgen um die Jungs mit Migrationshintergrund aus der Großstadt.

Was heißt Bildung? Sie ermöglicht die freie Entfaltung der Persönlichkeit. Bildung schafft Optionen. Allerdings haben wir den Frauen zu lange keine gute Antwort auf die Frage gegeben, wie sie diese neue Vielfalt der Möglichkeiten nutzen und zugleich für Kinder sorgen können. Generationen von Frauen mussten sich zwischen Kindern und Kar-

riere entscheiden. Und sie haben sich entschieden, in Deutschland mehr als in anderen Ländern. Sie haben eine Wahl getroffen, statt dass wir früh genug in diesem Land einen Konsens gefunden hätten, der beides möglich macht. Es gibt einen schönen Begriff im Angelsächsischen: „care“. Wenn Sie die Frage stellen: „Who cares?“, dann hat sie eine doppelte Bedeutung. Entweder: „Wen kümmert das?“ oder „wer kümmert sich?“

Im Zentrum einer Gesellschaft im demografischen Wandel steht die Frage: Wer kümmert sich um die Kleinen? Diese Frage haben wir in den letzten Jahrzehnten nur halbherzig beantwortet. Jetzt geht es verstärkt auch darum: Wer kümmert sich um die Alten? Es sind nur wenige Töchter und Söhne da. Die Frage, wie dieses Land in den nächsten Jahren und Jahrzehnten aussehen wird, welches Gesicht es haben wird, entscheidet sich daran, ob es uns gelingt, Kümmern und Karriere für Männer und Frauen, Väter und Mütter, Söhne und Töchter gemeinsam zu definieren.

### *Fachkräfte gesucht*

Das alles hat viel zu tun mit der großen Aufgabe, die mich als Arbeitsministerin umtreibt: die Fachkräftebasis und damit Wohlstand und Prosperität in unserem Land zu sichern. Schon in den nächsten 15 Jahren werden wir, wenn wir so weitermachen wie bisher, bis zu 6,5 Millionen Erwerbstätige weniger haben. Sehen wir aber auch die Chancen: In jedem Mangel steckt ein Veränderungsdruck, der uns hilft, die Weichen richtig zu stellen, damit es uns weiterhin gut geht und vielleicht sogar besser. Was tun Unternehmen, wenn sie die Fachkräfte nicht mehr finden, die sie brauchen? Sie können verstärkt automatisieren und menschliche Arbeitskraft durch Maschinen ersetzen. Das ist gerade für die geringer Qualifizierten schlecht. Deswegen wäre es auch falsch zu glauben, dass mit steigendem Fachkräftemangel automatisch die Zahl der Arbeitslosen sinkt.

Zweitens kann es zur Arbeitsverdichtung kommen. Wenn bei einem hohen Auftragsvolumen insgesamt weniger Menschen arbeiten, müssen alle mehr arbeiten, um den Auftrag zu erfüllen. Genau das kegelt diejenigen aus dem Arbeitsleben heraus, die sich kümmern und die es dann nicht mehr schaffen, die Kindererziehung oder die Pflege Älterer mit Berufstätigkeit zu verbinden. Also ist entschlossenes Gegensteuern notwendig – und zwar nicht irgendwann, sondern heute. Dazu müssen wir uns fragen: Wer hat noch Potenziale? Die gute Nachricht ist: Wir arbeiten nicht am Anschlag. Es gibt vor allem drei große Gruppen von Menschen, die bisher weit unter ihren Möglichkeiten in diesem Land erwerbstätig sind: die Frauen, die Älteren und die jungen Menschen, die aus sozial benachteiligten Familien kommen.

### *Mehr Chancen für Ältere*

Lassen Sie mich bei den Älteren anfangen. Es gibt ein schönes afrikanisches Sprichwort: „Wenn ein alter Mensch stirbt, dann ist es, als wenn eine ganze Bibliothek verbrennt.“ Dahinter steht der Gedanke, dass Lebenserfahrung durch nichts zu ersetzen ist. Sie können sie nicht googeln. Bei Wikipedia steht sie auch nirgends. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der nächsten Jahre, die Lebens- und Berufserfahrung Älterer als zentrale Werte für die Unternehmen wiederzuentdecken. Auf die richtige Mischung kommt es an. Im Alltag mögen die Jungen schneller rennen, aber die Älteren kennen die Abkürzungen.

Lange Zeit stand für die Unternehmen die Frage im Vordergrund, wie sie Menschen über 50 schnell in den Ruhestand befördern können. Jahrzehntlang sind Unternehmen sogar dafür subventioniert worden, wenn

sie Ältere vorzeitig aus dem Unternehmen schicken. Wir haben diese Fehlanreize in den letzten Jahren beendet. Die Stichworte dazu sind: auslaufendes Altersteilzeitgesetz, Einführung der Rente mit 67 und Rückführung der Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes für Ältere.

Die Erfolge können sich sehen lassen: Die Älteren sind die heimlichen Gewinner am Arbeitsmarkt der letzten 10 Jahre. Ihre Erwerbstätigenquote hat sich in dieser Zeit verdoppelt. Sie liegt im Augenblick bei 56 Prozent. Wenn es gelingen würde, die Erwerbstätigenquote der Älteren in den nächsten 15 Jahren auf 70 Prozent zu erhöhen – so hoch liegt sie in Schweden –, hätten wir 1,2 Millionen Vollzeit-Arbeitskräfte mehr. Hier braucht es den starken Staat nicht mehr so sehr: Die Rahmenbedingungen sind gesetzt bzw. die Fehlanreize zurückgenommen. Viel wichtiger ist, dass die Unternehmen beginnen umzudenken, zum Beispiel bei der Weiterbildung Älterer. Neurowissenschaftliche Forschungen belegen die Plastizität des Gehirns bis ins hohe Alter. Das bedeutet, dass wir bis ins Alter lernfähig sind und flexibel bleiben. Voraussetzungen dafür sind Motivation, Lernanreize und die richtige Ansprache. Heute richten sich die Weiterbildungsangebote noch vor allem an die 30- bis 45-Jährigen. Die Älteren bleiben zu oft außen vor. Es ist nötig, für sie die Kurse pädagogisch anders aufzubereiten und andere Themen abzudecken. Der Blick in den Unternehmen muss sich auch auf kräfteschonende Verfahren und altersgemischte Teams richten. Wir sind eines der ersten Länder, die der demografische Wandel so stark trifft. Wenn wir diese Herausforderung beherzt annehmen, können wir eines Tages Weltmarktführer bei Produkten und Prozessen sein, die es einer alternden Gesellschaft möglich machen, den Silberschatz des Alters zu heben, wo bisher viele Menschen nur altes Eisen gesehen haben.

#### *Auf den Anfang kommt es an*

Bei den jungen Menschen ist der Staat zuallererst gefordert. Es wachsen weniger junge Menschen heran. Wir können es uns nicht länger leisten, dass der Schulerfolg der Kinder in unserem Land nicht primär von der Qualität der Schule und den Fähigkeiten der Kinder abhängt, sondern allen Untersuchungen nach am stärksten vom Einkommen und Bildungsstand des Elternhauses. Wir brauchen deshalb gute Ganztagskindergärten und Ganztagschulen. All das war vor wenigen Jahren noch heiß umstritten.

Ich bin in Brüssel geboren und selbstverständlich mit fünf Jahren in eine ganz normale belgische Ganztagschule eingeschult worden. Dort gab es für alle Schülerinnen und Schüler ein warmes Mittagessen und am Nachmittag Hilfe bei den Hausaufgaben. Außerdem trieben wir Kinder gemeinsam Sport, lernten spielerisch die erste Fremdsprache. Auf den Anfang kommt es an. Heute leistet sich kaum noch ein Land in Europa den Luxus, den wir uns leisten, die Kinder mittags schon aus der Schule nach Hause zu schicken. Gutes Lernen braucht Zeit. Deutschland verspielt damit die Entwicklungschancen von Kindern.

Besonders schwer machen wir es jenen, die aus sozial benachteiligten Familien kommen und am Nachmittag weder Hilfe noch Anregung finden. In der Schule entscheidet es sich, ob sie die Fachkräfte von morgen werden. Ohne Bildung, die von Anfang an ihre Stärken entwickelt und Defizite ausgleicht, drohen diese Kinder früh zu scheitern. Hier ist der Staat gefordert. Sieben von hundert Kindern in Deutschland verlassen die Schule ohne Abschluss. Und jeder zehnte Jugendliche bricht dauerhaft die Ausbildung ab. Beides ist ein Armutszeugnis für unser Land und verstärkt den Teufelskreis der Arbeitslosigkeit von einer Generation zur nächsten. Durchlässigkeit und Aufstiegschancen beginnen hier – durch mehr Ganztagschulen und gezielte Hilfe von Anfang an.

Junge Menschen brauchen Perspektiven. Es ist entscheidend, dass sie die Erfahrung machen, gebraucht zu werden, etwas zu können, Erfolge durch eigene Anstrengung zu erringen und auf eigenen Füßen zu stehen. Dann können sie auch unser Land voranbringen. Die Bundesagentur für Arbeit spielt hierbei eine wichtige Rolle. Berufseinstiegsbegleiter gehen auf Jugendliche bereits in den 8. und 9. Klassen zu. Sie beraten, geben Orientierung und begleiten bis in die Ausbildung. Die Bundesagentur für Arbeit investiert dafür 3,2 Milliarden Euro im Jahr.

Aber auch hier muss der Staat, und deshalb spreche ich so deutlich vom starken Staat, sich den Spiegel vors Gesicht halten. Schule ist Länderkompetenz, die Ausbildung liegt in der Hand der Unternehmen, darüber steht der Bund mit der Bundesagentur für Arbeit, die sich nach Schule und Ausbildung um die Menschen kümmert.

Es geht um eine kleine Gruppe von Jugendlichen, die früh zu scheitern drohen. Wenn sie scheitern, besteht die Gefahr, dass sie dauerhaft scheitern. Aber alleine auf Bundesebene gibt es 17 Programme unterschiedlicher Ministerien und 15 Förderinstrumente der Arbeitsförderung. Sie alle kümmern sich um gefährdete Jugendliche am Übergang von der Schule in den Beruf. In den 16 Bundesländern gibt es über 140 Programme. In den Kammern und Wirtschaftsverbänden gibt es unzählige weitere.

Manchmal kann weniger, klug gebündelt, auch mehr sein. Diesen Kindern hilft es wenig, wenn sie von einer Maßnahme zur nächsten gereicht werden. Im Gegenteil: Sie brauchen einen einzigen Ansprechpartner, der sie an die Hand nimmt und konsequent dranbleibt auf dem Weg aus der Schule bis in die Ausbildung und den Einstieg in den Beruf. Hier sollte sich der Staat darauf besinnen, dass Stärke nicht einfach nur Masse ist, sondern auch Effizienz und Effektivität. An diesem Thema werden wir konsequent weiterarbeiten.

#### *Mitmachen möglich machen*

Bedürftigen Kindern hilft das neue Bildungspaket. Sie leiden am meisten darunter, wenn nachmittags niemand für sie da ist; wenn nicht flächendeckend ein warmes Mittagessen angeboten wird; wenn Sport und Musik nicht selbstverständlich in Schulen oder Vereinen für sie offenstehen. Vor einem Jahr hat das Bundesverfassungsgericht ein Urteil gefällt, dass der Bund verpflichtet ist, dafür zu sorgen, dass Kinder in Hartz IV oder Sozialhilfe in der Schule mitkommen können und dass sie in der Freizeit dort sein können, wo auch die Gleichaltrigen sind. Der einfachste Weg wäre gewesen, Familien in Hartz IV einen Geldbetrag für Bildungszugang und Teilhabe aufs Konto zu überweisen. Damit wäre dem Recht Genüge getan. So hat es die Sozialpolitik jahrzehntelang gehalten. Viel geändert im Leben der Kinder hat das leider nicht. Die Alternative war, mit demselben Geldbetrag Dienst- und Sachleistungen unmittelbar für die Kinder zu entwickeln.

Diesen Weg sind wir mit dem Bildungspaket gegangen: Wir haben uns entschieden umzusteuern und das Geld für ein warmes Mittagessen in der Schule, den Schulausflug oder für Lernhilfe, wenn Kinder Probleme in der Schule haben, einzusetzen. Wir machen es den Kindern möglich, in den Verein zu gehen und bei Sport, Musik und Spiel mitzumachen.

Geld überweisen ist einfach, Kümmern ist schwer. Wir haben jahrzehntelang darüber gesprochen, dass Dienst- und Sachleistungen richtig sind. Jetzt wird es konkret. Es ist die erwartete Herkulesaufgabe für jede Stadt und jede Gemeinde, das Bildungspaket zu den Familien zu bringen, aber es lohnt sich. Denken wir dabei an den Spruch von J.F. Kennedy, der genau ins Schwarze trifft: „Nur eines ist teurer als Bildung, und das ist keine Bildung.“



### *Frauen in der Breite und in der Spitze*

Die Halbtagschule setzt voraus, dass nachmittags jemand zu Hause ist, der mit den Kindern Hausaufgaben macht, mit ihnen auf den Sportplatz fährt oder sie zum Musikunterricht bringt. Dieser Jemand ist bislang meistens eine Frau. Je besser ausgebildet sie ist, desto stärker ist das Dilemma, wenn sie Kindererziehung und Karriere als unvereinbaren Gegensatz erlebt. Schaffen wir Rahmenbedingungen, die Zeit geben. Zeit für gutes Lernen in der Schule, Zeit für den Beruf und gemeinsame Zeit als Familie. Für Väter wie Mütter. Sie sind unverzichtbar als Fachkräfte und beide unersetzlich für ihre Kinder. Die Balance ist nur möglich, wenn Politik und Wirtschaft mit ganzer Kraft daran arbeiten, dass Familie und Beruf besser vereinbar sind. Am unteren Rand des Arbeitsmarktes fallen besonders die Alleinerziehenden ins Auge: Jede fünfte Familie in Deutschland ist alleinerziehend. 40 Prozent davon oder in absoluten Zahlen: 640.000 Alleinerziehende, meist Frauen, mit 1 Million Kindern sind auf Sozialleistungen nach Hartz IV angewiesen. Sie sind besser gebildet und jünger als der Durchschnitt der Langzeitarbeitslosen. Trotzdem bleiben sie am längsten in der Grundsicherung aus einem einzigen Grund: Sie haben das Beste getan, was diesem Land passieren kann: Sie haben Kinder in die Welt gesetzt.

Weil nach wie vor vielerorts Netzwerke und Strukturen fehlen, damit Alleinerziehende Beruf und Familie unter einen Hut bekommen können, ist ihnen der Weg in den Arbeitsmarkt verschlossen. Sie können ihren Lebensunterhalt nicht selbst verdienen und damit auch ihren Kindern kein Vorbild sein, dass Arbeit sich lohnt. Sie können nicht selbst fürs Alter vorsorgen und sind deshalb von Altersarmut bedroht. Hier müssen wir die Kehrtwende schaffen. Die Bundesagentur für Arbeit geht dieses Thema nun konsequent an. Viele dicke Bretter mussten allerdings gebohrt werden, um den Blick auf Alleinerziehende zu verändern und deutlich zu machen, dass es sich besonders lohnt, diesen Frauen eine Arbeit zu vermitteln, Kinderbetreuung für sie zu organisieren, Betriebe mit familienfreundlichen Arbeitsplätzen zu suchen. Denn davon profitiert nicht nur die Frau, sondern auch die Kinder.

Blicken wir auf die Mitte des Arbeitsmarktes: Zwar hat sich bei der Erwerbstätigkeit von Frauen in unserem Land in den letzten 10 Jahren viel bewegt: Sie ist von 60 auf knapp 70 Prozent gestiegen. Das obere Ende der Fahnenstange haben wir damit allerdings noch nicht erreicht: 6 Millionen Frauen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland sind nicht berufstätig, ein Viertel der weiblichen Bevölkerung in dieser Altersgruppe. Viele davon haben mittlere und hohe Qualifikationen. Hinzu kommt, dass bei uns nur 55 Prozent der Frauen Vollzeit arbeiten. Das ist der vorletzte Platz in der EU. Und weibliche Teilzeitkräfte in Deutschland haben mit durchschnittlich 18,1 Wochenstunden sogar die niedrigste Wochenarbeitszeit aller EU15-Länder.

Die gute Nachricht ist: Jede zweite nicht erwerbstätige Frau in unserem Land würde gerne erwerbstätig sein und knapp 40 Prozent der Frauen, die Teilzeit arbeiten, würden gerne mehr arbeiten. Dahinter steht die große Frage: „Who cares?“ Ich bin der festen Überzeugung, dass eine deutliche Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, wie wir sie brauchen, nur möglich ist, wenn Kümmern und Karriere gleichermaßen zur Aufgabe der Väter und Mütter werden. Die Politik hat verstanden, wie wichtig eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Sie hat in den vergangenen zehn Jahren viel dafür getan, um die Rahmenbedingungen für Familien zu verbessern. Das Ganztagschulprogramm, das Elterngeld und der Ausbau von Krippenplätzen sprechen für sich. Viele Unternehmen haben sich auf den Weg gemacht, mehr familienfreundliche Arbeitsplätze anzubieten. Es hat sich viel verändert.

Aber dieser Modernisierungsprozess endet abrupt, wenn es um Führungspositionen geht. Am oberen Rand des Arbeitsmarktes haben wir seit Jahrzehnten eine faktische Männerquote von 97 Prozent in den Vorständen und eine faktische Männerquote von 90 Prozent in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen in Deutschland.

Schon vor 10 Jahren hatte deshalb die Bundesregierung mit der Privatwirtschaft eine Vereinbarung geschlossen, um den Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich zu steigern. Dem waren heftige Auseinandersetzungen vorausgegangen. Der Begriff „Frauenquote“ schwirrte auch damals schon durch den Raum. Ich habe dieser freiwilligen Vereinbarung als junge Familien- und Frauenministerin vertraut und die Vorwürfe der Wirtschaft an die Politik sehr ernst genommen, erst einmal selbst für Veränderung zu sorgen. Diese Veränderungen haben stattgefunden: vom Ausbau der Krippenplätze bis zur Einführung des Elterngelds. 25 Prozent der jungen Väter nehmen mittlerweile Elterngeld und Vatermonate in Anspruch. Vor sechs Jahren waren es noch 3 Prozent gewesen. Man kann etwas verändern. Auch der Mittelstand – die Stärke Deutschlands – hat bewiesen, dass es geht. Inzwischen sind in den kleinen und mittelständischen Unternehmen 25 Prozent Frauen in Führungspositionen. Viele Töchter sind in die Unternehmensleitungen nachgewachsen. Aber dort, wo Macht und Geld zusammenkommen, ist die gläserne Decke weiterhin undurchdringbar. Ich weiß noch, wie ich als Frauenministerin alle zwei Jahre die Fortschritte bei der freiwilligen Vereinbarung vorstellen musste und mit der Lupe Verbesserungen in den börsennotierten Unternehmen gesucht habe. Mich hat es schon gefreut – es war vor der Finanzkrise 2008 –, dass bei Banken und Versicherungen der Anteil der Frauen in Führungspositionen in Vorständen und Aufsichtsräten von 2,5 Prozent auf 3 Prozent gestiegen war.

In der Finanzkrise haben wir dann endlos viel über Diversität bei Entscheidungen, die Zusammensetzung von Entscheidungsgremien und den verengten Blick homogener Gruppen auf vorhandene Risiken gesprochen. Und was ist passiert? Gerade bei den Banken und Versicherungen ist der Anteil von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten nach der Wirtschafts- und Finanzkrise wieder auf magere 2,5 Prozent gesunken. An den Qualifikationen der Frauen liegt das mit Sicherheit nicht. Ich kenne auch das Argument, dass es an den Kindern liegt, dass Frauen den Schritt nach ganz oben nicht schaffen. Wenn es aber ausschließlich daran läge, dann müssten die Vorstände und Aufsichtsräte voll sein von Frauen, die keine Kinder haben. Aber auch das ist nicht der Fall. Ich finde, dass es an der Zeit ist, dass Vorstände und Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen ausschließlich nach Qualifikation und Leistung besetzt werden.

Es gibt den schönen Satz von Gorbatschow: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ Ich bin der festen Überzeugung: Wir brauchen in unserem Land ein gemeinsames Ziel, 30 Prozent der Führungspositionen in Vorständen und Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen bis zum Jahr 2018 mit Frauen zu besetzen. Das Leben bestraft den, der zu spät kommt, in diesem Fall gleich doppelt. Erstens: Europa schläft nicht. Die Europäische Kommission ist fest entschlossen, dieses Thema anzugehen. Der zweite Grund ist der Fachkräftemangel und unsere Attraktivität als Wirtschaftsstandort.

Welches Signal sendet unser Land nach außen, wenn Frauen es bei uns nicht bis ganz nach oben schaffen können? Welches Signal senden wir an unsere Töchter und Söhne, damit sie hier bleiben, hier Kinder kriegen und Karriere machen? Das Gleiche gilt für unsere Töchter und Söhne, die bereits im Ausland arbeiten und denen wir gelegentlich die Frage stellen: Warum kommt ihr eigentlich nicht zurück?

### *Den Wettbewerb um die klügsten Köpfe gewinnen*

Selbst wenn wir uns richtig anstrengen bei den Älteren, den jungen Menschen und den Frauen wird es nicht reichen, um die Lücke bei den Fachkräften zu schließen. Deshalb bin ich der festen Überzeugung, dass wir über Zuwanderung völlig anders debattieren müssen. Wir wollen keine Zuwanderung in die Sozialsysteme, da sind wir uns einig. Aber wir wollen qualifizierte Zuwanderer, die hierherkommen, Steuern zahlen und die Arbeitsplätze ausfüllen, die sonst nicht besetzt werden können. Zuwanderung ist dann kein Problem, wenn die Richtigen kommen, qualifizierte junge Menschen, die unser Land voranbringen.

Wir haben seit dem 1. Mai auf unserem Arbeitsmarkt die volle Freizügigkeit für die Bürger der neuen EU-Mitgliedsstaaten. Den großen Ansturm gibt es trotzdem nicht. Von den 73 Millionen Menschen, die in den neuen EU-Staaten leben, werden nach unseren Rechnungen in den nächsten Jahren nur ungefähr 100.000 pro Jahr zusätzlich nach Deutschland kommen. Das werden voraussichtlich vorzugsweise gut ausgebildete, mobile junge Menschen sein, der fleißige Mittelbau. Andere kommen direkt nach der Schule. Das öffnet zum Beispiel Handwerksbetrieben in den grenznahen Gebieten neue Möglichkeiten, um leer stehende Ausbildungsstellen zu besetzen. Aber wir brauchen darüber hinaus in Mangelberufen auch qualifizierte Zuwanderung aus Drittstaaten.

Gegen die Schwarzmalerei müssen wir die Chancen ins Feld führen: Qualifizierte Zuwanderung schafft Arbeitsplätze. Jede unbesetzte Ingenieursstelle, die von einer internationalen Fachkraft besetzt wird, ermöglicht es dem Unternehmen, Aufträge anzunehmen und damit Arbeit für den technischen Zeichner, die Sekretärin bis hin zum Pförtner und der Gebäudereinigerin zu schaffen. Internationale Fachkräfte fördern Innovationen, zahlen Steuern und Sozialbeiträge und bringen damit unser Land und unsere Gemeinschaft voran. Geraten wir hingegen auf dem globalen Arbeitsmarkt ins Hintertreffen, gefährdet das Arbeitsplätze in Deutschland. Wer meint, dass der Rest der Welt darauf wartet, dass Deutschland endlich die Hürden senkt, der ignoriert, dass andere Länder längst unterwegs sind und um die Besten dieser Welt werben. Es ist höchste Zeit umzusteuern.

Inzwischen haben nicht nur Kanada, Australien oder die USA ein Punktesystem für Zuwanderer, das klarmacht, wen diese Länder brauchen und nach welchen Kriterien sie entscheiden. Inzwischen haben auch Irland, die Niederlande und Dänemark ein Punktesystem eingeführt. Österreich zieht im nächsten Jahr nach. In Australien haben 40 Prozent der Zuwanderer einen Hochschulabschluss, in den USA 43 Prozent, in Kanada 59 Prozent, in Deutschland dagegen nur 20 Prozent. Wir kümmern uns nicht genügend um diejenigen, die potenziell zu uns kommen könnten. Hier sind wir gemeinsam in der Pflicht. Die Politik muss prüfen, wo die Hürden der Bürokratie zu hoch sind und für welche Berufe wir die Vorrangprüfung aussetzen können, weil der einheimische Markt leer gefegt ist. Ebenso müssen wir eine Idee entwickeln, welche Länder überhaupt für uns infrage kommen, um dort gezielt Menschen anzusprechen. Wir müssen nach draußen gehen. Wir müssen Abkommen schließen. Die soziale Marktwirtschaft lebt von einer starken Bürgergesellschaft. Sie lebt von Menschen, die sich engagieren und ihre Fähigkeiten entfalten. Dann erlebt man auch, was es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, nicht nur für das eigene Leben, sondern auch für andere. Die Grundvoraussetzung ist, den Jungen Mut zu machen, ihnen Perspektiven zu zeigen und den Älteren den verdienten Respekt entgegenzubringen. Auch eine Willkommenskultur entwickelt sich nicht von selbst. Tragen Sie die weltoffene Geisteshaltung Hamburgs hinaus in unser Land, zu Ihrem Stadtverordneten, zu Ihrem Bundestagsabgeordneten.



Wenn es uns gelingt, in Zukunft Menschen eine faire Chance zu geben, deren Lebenslauf vielleicht nicht perfekt ist; wenn es uns gelingt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht zum Gegenstand von Vorwürfen, sondern zum Gegenstand des Respekts zu machen; wenn es uns gelingt, dem Alter wieder Weisheit zuzutrauen, und wenn es uns gelingt, offen für diese Welt zu sein, dann mache ich mir keine Sorgen um unser Land. ■