

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades
eines Masters in Sozialmanagement an der Alice Salomon
Hochschule Berlin

Vermittlung von spanischen Pflegekräften nach Deutschland

eingereicht bei

Erstleser: Prof. Dr. Bamberg

Zweitleser: Dr. Haurert

von:

Oliver Nordt

Dunckerstraße 85

10437 Berlin

Matrikelnummer: 8132042

Granada, den 30.01.2014

Inhaltsangabe

1. Einleitung

- 1.1. Finanzierung von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen – S.3
- 1.2. Demografischer Wandel und Pflegebedarf – S.5
- 1.3. Auswirkungen auf die Pflegeberufe – S.6
- 1.4. Fachkräftemangel in der Pflege – S.8
- 1.5. Arbeitsmarktsituation in Spanien – S.11
- 1.6. Motivation zu dieser Arbeit – S.12

2. Aufbau einer Personalvermittlung

- 2.1. Strategieentwicklung als unternehmerische Haltung – S.13
- 2.2. Entstehung der Geschäftsidee: intuitive Strategieentwicklung – S.16
- 2.3. Weiterentwicklung der Geschäftsidee:
expertenorientierte und evolutionäre Strategieentwicklung – S.20
- 2.4 Vermittlung von spanischen Pflegekräften nach Deutschland – S.23**
 - 2.4.1. Neuausrichtung der Geschäftsidee – evolutionäre Strategieentwicklung – S.24
 - 2.4.2. Gesetzliche Bestimmungen zur Anerkennung der spanischen Berufstitel – S.27
 - 2.4.3. Entwicklung eines Geschäftsmodells in der Pflege – S.28
 - 2.4.4. Erstellung eines integrativen Marketingkonzepts – S.31
 - 2.4.5. Die Entstehung der deutschsprachigen Website:
TTA – Ihr Personaldienstleister für spanische Pflegekräfte – S.34
 - 2.4.5.1 Das Online-Marketing – S.36
 - 2.4.6. Projektplanung – S.37
 - 2.4.7. Entwicklung einer Multi-Sided-Plattform – S.38
 - 2.4.8. Module der Personalbeschaffung – S.41
 - 2.4.9. Personalbeschaffung in Spanien – S.41
- 2.5. MobiPro EU der Zentralen Auslandsvermittlung ZAV – S.45
 - 2.5.1 Kostenersparnis durch MobiPro EU – S.47
- 2.6. Neuausrichtung des Geschäftsmodells - Gründen aus Komponenten – S.48
- 2.7. Gründung der TTA Personal GmbH – S.53
- 2.8. Systemorientierte Strategieentwicklung - Erschließung neuer Märkte – S.54

3. Schluss – S.59

1. Einleitung

1.1. Finanzierung von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen

Die Finanzierung von Krankenhäusern ist durch das Krankenhausfinanzierungsgesetz, die Bundespflegesatzverordnung und das Sozialgesetzbuch V geregelt. Die Verordnungen und Gesetze verfolgen bis 1993 das Prinzip der Kostendeckung. Durch Bedarfspläne, die in der Verantwortung der Länder liegen, wird festgelegt, welchen Krankenhäusern Fördermittel zugeteilt werden. An den Planungsverfahren über Personalschlüssel, Kostenstruktur und Abrechnungsverfahren sind neben den Landes- und Kommunalverwaltungen auch die Krankenhausgesellschaften sowie die Spitzenverbände der Krankenkassen beteiligt.¹ Es soll sichergestellt werden, dass bei einem sparsam wirtschaftenden und leistungsfähigen Krankenhaus sämtliche Kosten rückerstattet werden, „selbst wenn diese höher sind als zuvor veranschlagt.“²

Die Finanzierung orientiert sich am Finanzierungsbedarf der Krankenhäuser; das Selbstkostendeckungsprinzip führt zu einem Ausbau der Leistungen. Seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts steigen die Kosten durch höhere Fallzahlen, höheres Patientenalter und dem technischen Fortschritt. Auf die zunehmende Komplexitätsbewältigung wird mit der Einstellung von Ärzten reagiert: „Seit 1970 hat sich ihre Zahl mehr als verdoppelt - vor allem die Zahl der Radiologen, Kardiologen, Orthopäden und anderen Spezialisten mit aufwändigen und damit kostenintensiven Diagnosegeräten ‚wächst‘ exorbitant.“³ Der wachsende Finanzierungsbedarf wird über steigende Krankenkassenbeiträge und Steuergelder finanziert. Es regt sich Widerstand bei den Beitragszahlern; der Begriff der Kostenexplosion führt die öffentliche Meinung an. Die Bereitschaft nimmt ab, steigende Gesundheitskosten durch die Erhöhung der Krankenkassenbeiträge zu bezahlen. Der gesellschaftliche Druck auf die politischen Entscheidungsträger nimmt zu: 1993 hebt der Gesetzgeber mit dem Gesundheitsreformgesetz das Prinzip der Kostendeckung auf und setzt an dessen Stelle Entgeltverfahren und Fallpauschalen. Es kommt zu einer betriebswirtschaftlichen Neuausrichtung von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Fortan müssen entgeltfähige Verfahren umgesetzt werden; die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Leistungen rückt in den Mittelpunkt.⁴ Ein Unternehmen in der Gesundheitsbranche „kann aufgrund des gesetzlich gewollten Wettbewerbs auf Dauer nur dann überleben, wenn es sich konsequent professionalisiert und strategisch,

¹ vgl. hierzu: Martin Kaschny: Eintrittsbarrieren und Eintrittsverhalten im Markt für Krankenhausdienste, Dissertation, Universität zu Köln 1997, S.42ff.

² <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/selbstkostendeckungsprinzip.htm>, 10.07.2012, 10:45 Uhr

³ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 15

⁴ vgl. hierzu: Prof. Dr. Klaus Schellberg: Entscheidungsorientierte Verfahren der Kostenrechnung und Kostenmanagement, Studienbrief 2-020-0704, 14770 Brandenburg an der Havel 2011, S. 8ff

konzeptionell, strukturell und inhaltlich fachlich an die entstehenden Märkte anpasst.“⁵ Mit weiteren Gesundheitsstruktur- und Anpassungsgesetzen wird die Möglichkeit verbaut, Betten auf einer Station zu sperren, wenn nicht genügend Pflegende vorhanden sind.

Krankenhäuser werden zu Wirtschaftsbetrieben, „die sich ihre Zwecke selbst setzen..., indem sie ihren Existenzgrund aus ihrer Zugehörigkeit zu einem gesellschaftlichen Kontext schöpfen, etwa um als Krankenhaus in organisierter Form spezifische Heilungschancen zur Verfügung zu stellen... auf dieser Grundlage setzen und verändern sie ihre Ziele zur Reproduktion dieses Eigen-Sinns.“⁶ Heilungschancen und Wirtschaftlichkeit vermischen sich, so dass der „Eigen-Sinn“ eines Krankenhauses nicht mehr nur in der Heilung seiner Patienten liegt.

Mittlerweile werden die Stationen unabhängig von der jeweiligen Besetzung der Schichten so weit wie möglich belegt. Durch die diagnosebezogenen Fallpauschalen steigt der wirtschaftliche Druck. Nur noch Kliniken, die eine genügend hohe Anzahl von Patienten mit wirtschaftlich attraktiven Diagnosen behandeln, erhalten ausreichende Entgelte, mit denen sich die Kosten und der angestrebte Gewinn finanzieren lassen.⁷

Durch die Auslagerung nicht wirtschaftlicher Patienten und den demografischen Wandel wird der Kostendruck auch in den Pflegeeinrichtungen höher. Im Jahr 1995 wird die gesetzliche Pflegeversicherung gegründet, um die steigenden Kosten zu finanzieren und gleichzeitig die Ausgaben in der Pflege zu deckeln: „Die Leistungen müssen wirksam und wirtschaftlich sein; sie dürfen das Maß des Notwendigen nicht übersteigen. Leistungen, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, können Pflegebedürftige nicht beanspruchen, dürfen die Pflegekassen nicht bewilligen und dürfen die Leistungserbringer nicht zu Lasten der sozialen Pflegeversicherung bewirken.“⁸ Auf der anderen Seite erhöhen sich die administrativen und dokumentarischen Tätigkeitsmerkmale, die auch infolge juristischer Erfordernisse stark ansteigen. Das bedeutet auch für die Pflegeeinrichtungen die betriebswirtschaftliche Neuausrichtung und Umsetzung von entgeltfähigen Kalkulationen. Sie rechnen fortan über Pflegesätze ab.⁹

⁵ Hanns-Lothar Förschler, Strategische Neupositionierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland, Dissertation, 72622 Nürtingen 2008, S.80

⁶ N. Luhmann: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000: vgl. hierzu: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.90.

⁷ vgl. hierzu: Bernd Hein: Engpass in der Pflege: in Biss Magazin, 28.11.2013, 19:00 Uhr: <http://www.biss-magazin.de/magazin/enpass-in-der-pflege>

⁸ Gesetzliche Pflegeversicherung, Sozialgesetzbuch XI, §29, Abs. 1.

⁹ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflagedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 14

1.2. Demografischer Wandel und Pflegebedarf

Die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland hat Auswirkungen auf das Gesundheitssystem. Nach Berechnungen des statistischen Bundesamtes verändert sich die Geburtenziffer seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts. Während sie im Jahr 1965 noch bei 2,32 liegt, unterschreitet sie im Jahr 1970 den Wert 2,0 und damit die Reproduktionsfähigkeit der Bevölkerung. Derzeit liegt die Geburtenziffer bei 1,39. Das bedeutet eine kontinuierliche Verringerung der Bevölkerungszahl. Die schrumpfende Bevölkerung wird durch den medizinischen Fortschritt hingegen immer älter, so dass sich das Verhältnis von Hochbetagten zur Gesamtbevölkerung verändert¹⁰ Die Bundesregierung gibt im Jahr 2013 eine Studie in Auftrag, die die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur untersucht: „Auch wenn mit der steigenden Lebenserwartung die Lebensjahre in Gesundheit zunehmen, wird es zukünftig immer mehr hochbetagte Senioren geben. Während ihr Anteil im Jahr 1871 noch unter 1 % lag, gehören heute bereits mehr als 5 % der Bevölkerung zu dieser Altersgruppe und bis zum Jahr 2060 wird mit einem Anstieg auf 14 % gerechnet. Das heißt, jeder Siebente wäre im Deutschland des Jahres 2060 mindestens 80 Jahre alt. Damit wäre der Anteil 80-Jähriger und Älterer nur geringfügig niedriger als der der unter 20-Jährigen.“¹¹ In absoluten Zahlen ausgedrückt „leben heute in Deutschland über vier Millionen Menschen, die älter als 80 Jahre sind.“ Im Jahr 2050 steigt diese Zahl auf ungefähr 10 Millionen Menschen an, was einen tiefgreifenden Wandel des Pflegebedarfs ausmachen dürfte: „Gegenwärtig gelten etwa 2,3 Millionen Menschen in Deutschland als pflegebedürftig im Sinne des XI. Sozialgesetzbuches. Folgt man den Status-quo-Berechnungen des Statistischen Bundesamtes, dürfte diese Zahl innerhalb der nächsten beiden Jahrzehnte um die Hälfte auf etwa 3,4 Millionen wachsen.“¹²

Dieser Wandel in der Bevölkerungsentwicklung verändert die Rahmenbedingungen in der Pflege, da nicht nur der Anteil der Pflegebedürftigen zunimmt, sondern gleichzeitig auch der Anteil derjenigen, der ohne familiäre Bindung ist. Auch wenn die Pflege älterer Menschen noch zum Großteil von zumeist weiblichen Familienangehörigen geleistet wird, verringert sich dieses traditionelle Pflegepotential in den nächsten Jahrzehnten zu Ungunsten der öffentlichen Gesundheitssysteme. Derzeit werden noch 2/3 aller Pflegebedürftigen von Familienangehörigen versorgt. Die traditionellen Familienstrukturen aber, in denen Frauen als Töchter, Schwiegertöchter, Ehefrauen und Mütter die Hauptlast der Familienpflege tragen, lösen sich zunehmend auf. Zum einen hat sich der Anteil der berufstätigen Frauen erhöht und damit die familiären Pflegeleistungen verringert. Zum

¹⁰ Statistisches Bundesamt: Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland 1960-2010, Durchschnittliche Zahl der Kinder je Frau im gebärfähigen Alter (15-49 Jahre), 2012.

¹¹ Evelyn Grünheid, Christian Fiedler: Bevölkerungsentwicklung 2013, Daten Fakten Trends zum demografischen Wandel 2013, Hrsg. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2013, S.12 f.

¹² Evelyn Grünheid, Christian Fiedler: Bevölkerungsentwicklung 2013, Daten Fakten Trends zum demografischen Wandel 2013, Hrsg. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2013, S.18.

anderen verringert der Geburtenrückgang die Möglichkeit, dass Kinder die Pflege ihrer Eltern überhaupt noch in Anspruch nehmen können. Darüber hinaus lässt sich ein Wandel der Arbeitswelt betrachten, der zunehmende Mobilität von der erwerbstätigen Bevölkerung abverlangt. Das Modell der vier- bis fünfköpfigen Familie, in der ein zumeist männlicher Alleinverdiener an einem Ort 45 Jahre beschäftigt ist, verändert sich zugunsten einer individualisierten Gesellschaft, in der Frauen und Männer gleichermaßen an unterschiedlichen Orten in immer kürzeren Beschäftigungsverhältnissen erwerbstätig sind.¹³ Die berufliche Emanzipation von Frauen mit einer einhergehenden Mobilität der Arbeitswelt insgesamt führt zur Auflösung von traditionellen Familienstrukturen; familiäre Versorgungsleistungen verringern sich und damit der „intergenerationelle Unterstützungskoeffizient“.

Dieser Koeffizient zeigt das familiäre Unterstützungspotenzial. Das heißt, in welchem Verhältnis ältere Menschen in Zukunft mit der Pflege durch Jüngere rechnen können bzw. in welcher Form dieses Potenzial bei steigender Lebenserwartung abnimmt. Er setzt die Zahl der Menschen ab 80 Jahren ins Verhältnis zur Größe der nachfolgenden Generation zwischen 50 und 64 Jahren - also der Generation der Söhne und Töchter der ab 80-Jährigen. „Vor allem nach 2020, wenn die geburtenstarken Jahrgänge aus der Altersgruppe der bis 65-Jährigen ausscheiden, wird die zahlenmäßige Relation zwischen den Hochbetagten und ihrer Kindergeneration immer ungünstiger werden.“¹⁴ Das bedeutet für die Zukunft, dass ein geringer werdendes familiäres Unterstützungspotenzial mitsamt den Veränderungen in der Arbeitswelt und dem parallel dazu verlaufenden Wertewandel in der Gesellschaft dazu führen werden, dass immer mehr Pflegebedürftige auf immer weniger pflegende Angehörige hoffen dürfen.

1.3. Auswirkungen auf die Pflegeberufe

Wenn der Anteil Hochbetagter steigt, nehmen Krankheiten wie Demenz und altersbedingte Depressionen zu, die in enger Beziehung zur Hochaltrigkeit stehen. Die Veränderung der Krankheitsbilder, die mit steigendem Aufwand behandelt werden, erhöhen die Verweildauer in den Krankenhäusern und in den stationären Pflegeeinrichtungen. Diese Tendenz steht jedoch im Widerspruch zum Wirtschaftlichkeitsgebot und der gesetzlich festgeschriebenen Kostenbudgetierung im Gesundheitsbereich. Verteilungskämpfe sind die Folge, die sich meist zu Ungunsten der Pflegeberufe gestalten: „Im Krankenhaus sind die Krankenpflegekräfte als das schwächste Glied im Personalbereich anzusehen. Da die Personalkosten im

¹³ vgl. hierzu: Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 9

¹⁴ Evelyn Grünheid, Christian Fiedler: Bevölkerungsentwicklung 2013, Daten Fakten Trends zum demografischen Wandel 2013, Hrsg. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2013, S.19.

Krankenhaus besonders hoch sind, werden weitere Personaleinsparungen von Seiten der bürokratisch-orientierten Krankenhausverwaltungen insbesondere den pflegerischen Bereich betreffen. Dies verstärkt nicht nur den Personalmangel, sondern der Kostendruck wird die ganze Krankenhausorganisation zu Ungunsten des krankenpflegerischen Bereiches verändern.¹⁵ Da in Krankenhäusern bis zu 61%¹⁶ und in Pflegeeinrichtungen bis zu 80%¹⁷ der Gesamtkosten durch das Personal verursacht werden, bleiben nach der Optimierung von Arbeitsprozessen, der Senkung von Fixkosten und dem Einsatz automatisierter Behandlungsverfahren nur noch zwei wirtschaftliche Stellschrauben übrig: Stellenabbau bei gleichzeitiger Absenkung der Vergütung; die Anforderungen an das Personal verdichten sich, so dass weniger Pflegekräfte bei schlechterer Bezahlung einer größer werdenden Anzahl von immer älter werdenden Patienten gegenüberstehen.

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Attraktivität und die Arbeitszufriedenheit von Pflegeberufen. Die Bezahlung stellt dabei einen wesentlichen Einflußfaktor dar. Sie ist der Anreiz für die Wahl bzw. für den Ausstieg aus einem Beruf: "Das Sozialprestige eines Berufes in unserer Gesellschaft wird wesentlich mitbestimmt von der Höhe der Vergütung".¹⁸ Hinzu kommt ein Wertewandel in Bezug auf die Berufswahl. Die jüngere Generation verfügt über ein verändertes Bildungsverhalten. Sie strebt eine höhere Allgemeinbildung an und wählt Berufe, die diesen Ansprüchen gerecht werden. Die Berufstätigkeit erhält eine sinnstiftende Funktion; die Bedeutung von Freizeit, persönlicher Selbstverwirklichung und materieller Unabhängigkeit wächst; der Begriff der Work-Life-Balance steht stellvertretend für diesen Wertewandel.¹⁹

Wenn man diesen Wertewandel in Beziehungen zu den Entwicklungen im Pflegebereich setzt, müssen die Berufe der/des Gesundheits- und KrankenpflegerIn und der/des AltenpflegerIn zwangsläufig an Attraktivität verlieren. Bereits im Jahr 1990 werden 2000 Pflegekräfte im Rahmen einer vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung in Auftrag gegebenen Studie zu Ihren Arbeitsbelastungen befragt. Die Rangfolge der Belastungsmerkmale stellt sich seinerzeit wie folgt dar:

¹⁵ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 16

¹⁶ vgl. hierzu: statista: Das Statistik Portal, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/153482/umfrage/verteilung-der-krankenhauskosten>: 15.01.2014, 09:00 Uhr.

¹⁷ Vollversammlung des Stadtrats vom 22.06.2005: Kostenstruktur in Pflegeheimen, Sitzungsvorlage Nr. 02-08 / V 08672, S.7ff.

¹⁸ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Bühl/Baden, Dissertation, 1998, S. 16

¹⁹ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 9

1. Unzureichende Personalbesetzung
2. Ungünstige Dienstzeiten
3. Ausführung pflegefremder Tätigkeiten
4. Zu starke Hierarchien
5. Organisatorische Probleme im Pflegebereich
6. Niedriger Stellenwert der Krankenpflege in der Gesellschaft
7. Mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten
8. Zu wenig Möglichkeit, Fortbildungen in Anspruch zu nehmen.²⁰

Diese negative Selbsteinschätzung trifft auf eine gesellschaftliche Stimmung, die die Entwicklungen im Gesundheitswesen kritisch hinterfragt: „Der erhöhte Einsatz von Technik in den Krankenhäusern und die damit einhergehenden Behandlungserfolge - welche fast ausschließlich der Medizin zugeschrieben werden - können nicht darüber hinwegtäuschen, dass derartige Entwicklungen von Teilen der Gesellschaft mit einer zunehmenden Skepsis betrachtet werden.“ Besonders, was die Behandlung von Schwerstkranken und die Grenzen der Schulmedizin anbelangt. Das gesellschaftliche Bewußtsein von Gesundheit und Medizin wandelt sich und damit die Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern von Gesundheitsdienstleistungen: „Die emanzipatorischen Bedürfnisse des Patienten kollidieren mit der Intensität der pflegerischen Arbeit im Krankenhaus. Der gesellschaftliche Wertewandel und die Individualisierung der Lebenslagen verändert die Anspruchshaltung an die öffentlichen Leistungen des Gesundheitssystems. Der Patient erwartet ein umfassendes Eingehen auf seine physischen und psychischen Bedürfnisse. Diese ganzheitliche Versorgung erscheint für einen Großteil der Patienten als eine selbstverständliche pflegerische Gegenleistung, für die er im Rahmen eines wertorientierten Sozialversicherungssystems bezahlt hat.“²¹

Die Vorstellungen von Behandlung und Pflege als einer wertorientierten Dienstleistungen widerspricht der Kostenbudgetierung in der Gesundheitsversorgung. Die Erwartungshaltung, dass BeitragszahlerInnen in den Behandlungs- und Pflegezentren eine „hotelähnliche Versorgung“ erhalten, muss zwangsläufig zu Enttäuschungen führen, für die häufig die Pflegekräfte verantwortlich gemacht werden.

1.4 Fachkräftemangel in der Pflege

Durch die weit in die Gesellschaft hineinreichenden Entwicklungen in der Pflege interessieren sich immer weniger Menschen für den Beruf der/des AltenpflegerIn bzw. der/des Gesundheits- und KrankenpflegerIn. Neben der geringer werdenden Anzahl an

²⁰ Alterssicherung in Deutschland, Datenlage und Datenanalyse: Wissenschaftliches Symposium veranstaltet vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn Oktober 1991 , S.9.

²¹ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 15

BerufseinsteigerInnen leidet die Profession an einem weiteren Problem: Die 1997 veröffentlichte Studie von Becker und Meifort kommt zu dem Ergebnis, dass nach fünf Jahren nur noch 20% der ausgebildeten AltenpflegerInnen in ihrem Beruf tätig sind. Weitere 20% sind in einen anderen Beruf gewechselt, 10% haben ein Studium aufgenommen und 50% haben die Berufstätigkeit entweder aufgegeben oder sind erwerbslos geworden. Somit zählt diese Berufsgruppe zu denjenigen, die am frühesten aus ihrem Beruf ausscheidet.²²

Auch wenn sich die Situation in der Berufsgruppe der Gesundheits- und KrankenpflegerInnen etwas besser darstellt - hier geht man von einem durchschnittlichen Berufsaustieg nach sieben Jahren aus - prägen Begriffe wie Pflegenotstand oder Fachkräftemangel die öffentliche Diskussion, teilweise in alarmistischer Weise, so dass man von unterschiedlichen Interessenlagen ausgehen kann.

Wenn man der Argumentation des Geschäftsführers Bernd Meurer vom Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste BPA folgt, kommen auf drei freie Stellen ein Bewerber, was einen Fachkräftemangel in der Pflege von bis zu 120.000 Personen in der Bundesrepublik Deutschland bedeuten würde.²³ Schaut man sich hingegen die Analyse auf Welt-Online an, werden „wichtige Daten außer Acht gelassen“, beispielsweise, dass viele Pflegebedürftige zu Hause von Familienangehörigen gepflegt würden und insofern keine oder nur geringe professionelle Hilfe benötigten.²⁴

Überträgt man den Begriff des Fachkräftemangels auf naturwissenschaftliche Berufe, kommt Karl Brenke vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung zu folgender Schlussfolgerung: „Für einen aktuell erheblichen Fachkräftemangel sind in Deutschland kaum Anzeichen zu erkennen. Dies ergibt sich sowohl aus der aktuellen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt als auch aus der Situation bei der akademischen und betrieblichen beruflichen Ausbildung. Zudem sind die Löhne – ein Indikator für Knappheiten auf dem Markt – bei den Fachkräften in den letzten Jahren kaum gestiegen. Auch in den nächsten fünf Jahren ist angesichts stark gestiegener Studentenzahlen noch nicht damit zu rechnen, dass in technisch-naturwissenschaftlichen Berufsfeldern ein starker Engpass beim Arbeitskräfteangebot eintritt“²⁵.

Wenn man Parallelen zu den Pflegeberufen zieht, kommt man zu der Schlussfolgerung, dass ein Fachkräftemangel schon deshalb nicht vorliegen kann, weil die Löhne - „Indikator für Knappheit auf dem Markt“ - in der Pflege zu niedrig sind, bzw. kaum steigen, denn „immer dann, wenn Knappheiten drohen oder entstehen, stellen sich automatisch

²² Dr. Angela Joost: Berufsverbleib und Fluktuation von Altenpflegerinnen und Altenpflegern, Frankfurt am Main 2007, S. 2.

²³ vgl. hierzu: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-der-pflege-droht-ein-desaster/4457776.html>, 18.11.2012, 10:35 Uhr.

²⁴ vgl. hierzu: <http://www.welt.de/wirtschaft/article13647040/Fachkraeftemangel-in-der-Altenpflege-ist-uebertrieben.html>, 18.11.2012, 10:40 Uhr

²⁵ Karl Brenke: Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht, Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW Berlin Nr. 46/2010, S. 1.

Anpassungsreaktionen ein. Das zeigt sich beispielsweise in denjenigen Ländern, die seit langem ein weitaus höheres Beschäftigungsniveau als Deutschland vorweisen. Werden Fachkräfte knapp, steigen die Löhne.“²⁶

Jedoch sind die Möglichkeiten in einer durch Kostenbudgetierung gekennzeichneten Gesundheitswirtschaft eher gering, die Attraktivität durch Lohnanpassung zu steigern, weil die mit den Kommunen ausgehandelten Pflegesätze eine höhere Bezahlung kaum zulassen. Sicherlich hat der Bundesverband BPA ein nachvollziehbares Interesse, die Lohnstruktur gering zu halten, um die Renditen für private Anbieter zu erhöhen, jedoch, wenn man sich die Stellenanzeigen im pflegerischen Bereich anschaut, kommt man nicht umhin, einen massiven Fachkräftemangel zu konstatieren, der, je weiter man in den Süden geht, umso massiver ausfällt:

„Der Markt ist seit Jahren leergefegt, so leer, dass die meisten Arbeitgeber nicht einmal mehr Stellenanzeigen schalten. Die Not ist so groß, dass vor allem Krankenhäuser inzwischen wirklich alle Register ziehen, um neue Leute zu gewinnen. Professionelle Agenturen, die häufig auf die Vermittlung von Pflegepersonal spezialisiert sind, machen gute Geschäfte, doch auch sie sind letztlich auf dieselbe Ressource angewiesen wie die Kliniken selbst: die ausgebildeten Pflegekräfte.“²⁷

Und wenn diese Ressource knapp wird, gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie man dem Fachkräftemangel entgegenwirken kann. Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung spricht im Jahr 2013 mehrere Empfehlung aus: „Um dem demografisch bedingten Rückgang der Erwerbsbevölkerung entgegenzuwirken, sind mehrere Lösungsansätze denkbar: Der frühere Eintritt in das Erwerbsleben, der spätere Austritt aus der Erwerbsphase, eine Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit sowie der Zuzug von ausländischen Arbeitskräften.“²⁸

Es gab immer wieder Initiativen, Krankenpflegefachkräfte aus anderen Ländern anzuwerben: In den 60er Jahren kamen sie aus Korea, in den 90er Jahren aus Polen. Nun kommen die Fachkräfte aus dem südeuropäischen Raum: Die Wirtschaftskrise, vor allem in Spanien, sorgt für ein starkes Motiv, nach Deutschland auszuwandern. „Die ersten von ihnen sind schon da. Sie kommen, weil sie in Deutschland eine bessere Zukunft erhoffen als in ihrer Heimat, in der die öffentlichen Haushalte und Gehälter gekürzt werden, damit der Staat die von der EU verlangten Sparauflagen umsetzen kann.“²⁹

²⁶ Karl Brenke: Stellungnahme zu dem „Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Hochqualifizierten-Richtlinie der Europäischen Union“ der Bundesregierung, S. 3.

²⁷ Bernd Hein: Engpass in der Pflege: in Biss Magazin, 28.11.2013, 19:00 Uhr: <http://www.biss-magazin.de/magazin/enpass-in-der-pflege>

²⁸ Evelyn Grünheid, Christian Fiedler: Bevölkerungsentwicklung 2013, Daten Fakten Trends zum demografischen Wandel 2013, Hrsg. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2013, S.21.

²⁹ Bernd Hein: Engpass in der Pflege: in Biss Magazin, 28.11.2013, 19:00 Uhr: <http://www.biss-magazin.de/magazin/enpass-in-der-pflege>

1.5 Arbeitsmarktsituation in Spanien

Im Zuge der Finanzmarktkrise in der Europäischen Union gerät Spanien mitsamt dem Bankensektor unter den Druck der Finanzmärkte. In der Folge wird es abhängig von europäischen Sicherungsmaßnahmen, den so genannten Euro-Rettungsfonds, die mit Bürgschaften aus den öffentlichen Haushalten abgesichert werden. Das europäische Finanzierungsmodell zur Rekapitalisierung der spanischen Banken sieht eine drastische Ausgabenkürzung im öffentlichen Bereich vor bei gleichzeitiger Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Die Ursachen, die zur Finanz- und Arbeitsmarktkrise geführt haben, sollen überwunden und damit die Wettbewerbsfähigkeit wiederhergestellt werden. In den Jahren 2001-2007, in denen übermäßig viel ausländisches Kapital nach Spanien fließt, entsteht der Bauboom, der durch die zusätzliche Bereitstellung neuen Baulandes zu Zuwachsraten in der Bauwirtschaft von über 10% und zu einem Anstieg der Immobilienpreise von nahezu 12% führt. In dieser Zeit, der so genannten El-Dorado-Dekade, wächst die Bevölkerung Spaniens um über 4 Mio auf 46 Mio Menschen an und ist damit der Staat in der EU, der am stärksten wächst. Neben Immobilieninvestoren, Glücksrittern und nordeuropäischen Pensionären sind es häufig Menschen aus dem Maghreb und Zentralafrika, die eine Beschäftigung in der Bauwirtschaft finden. Dort werden bis 2007 überdurchschnittliche Löhne gezahlt werden, die einen Sog auf die Einwanderung und auf andere Berufsgruppen innerhalb Spanien ausüben.³⁰

Im Jahr 2008, nach dem Platzen der Immobilienblase, verlieren viele dieser Beschäftigten ihren Arbeitsplatz. Die von der Europäischen Union geforderte Ausgabenkürzung im öffentlichen Bereich verschärft zusätzlich die Situation auf dem Arbeitsmarkt und führt zu einer Erwerbslosigkeit von über 27% und im Gesundheitssektor von mehr als 35%. Besonders stark betroffen sind erwerbsfähige Personen über 50 und unter 25 Jahren, bei denen die Erwerbslosenquote auf über 50% ansteigt.³¹ Bei den Jugendlichen erreicht sie im Januar 2014 den Höchststand von nahezu 57%. Auch wenn viele Jugendliche akademisch gebildet sind und selbst im MINT-Bereich³² über zwei abgeschlossene Studien verfügen, erhalten Sie keine Erwerbsarbeit. Allein in Valencia versammeln sich im Juli 2013 mehr als 16.000 KrankenpflegerInnen, die sich auf 500 Plätze im öffentlichen Dienst bewerben. Die Auswahlwahrscheinlichkeit liegt bei 3,1%.³³

³⁰ Heribert Dieter: Nach der El-Dorado-Dekade, Spaniens Weg in die Krise und die heutige gefährliche Rettungspolitik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin 2012, S. 2ff.

³¹ vgl. hierzu: World Socialist Website: Arbeitslose in Barcelona schildern soziale Tragödie in Spanien, 09.10.2012: <http://www.wsws.org/de/articles/2012/10/barc-o09.html>, 15.01.2014, 16:30 Uhr.

³² MINT-Bereich: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik

³³ vgl. hierzu: J. A. Marrahí: Un juez paraliza las oposiciones a Enfermería con más de un millar de aspirantes afectados, <http://www.lasprovincias.es/v/20140121/comunitat/juez-paraliza-oposiciones-enfermeria-20140121.html>, 21.01.14 - 00:21

Laut einer repräsentativen Umfrage im Auftrag des spanischen Fernsehens sind mittlerweile 80% aller Jugendlichen bereit, unabhängig von der Bezahlung und dem Arbeitsort, jede Art von Beschäftigung anzunehmen.³⁴

Durch diese Perspektivlosigkeit ist die Bereitschaft gestiegen, in die europäischen Mitgliedstaaten, insbesondere nach Deutschland auszuwandern: bis Mai 2013 sind es fast 30.000 Menschen. Deutschland ist aufgrund seiner geringen Erwerbslosenquote von 5,6% ein Beschäftigungsmagnet.³⁵ Auch wenn Deutsch als schwierige Fremdsprache gilt, ist der Run auf private und staatliche Sprachschulen groß: Die Kurse in den Goethe-Instituten und an den staatlichen Escuelas Oficiales de Idiomas sind bis aus weiteres ausgebucht. Die deutsche Regierung bietet darüber hinaus Eingliederungshilfen für Fachkräfte aus den so genannten Engpassberufen an, zu denen auch Pflegekräfte gehören. Unter Ihnen hat sich mittlerweile herumgesprochen, dass Deutschland im Gesundheitsektor einen hohen Fachkräftebedarf hat. Zudem gelten deutsche Sprachkenntnisse als ein Wettbewerbsvorteil, denn für deutschsprachige Pflegekräfte dürften sich in den touristisch geprägten Mittelmeerregionen Beschäftigungsmöglichkeiten nach der Krise ergeben.

1.6 Motivation zu dieser Masterarbeit

Während meines Diplomstudienganges (1989-1993) an der Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Berlin besuchte ich das Hauptseminar über Europäische Migrationsbewegungen. Dort entdeckte ich mein Interesse für die Themen Migration, Arbeitnehmerfreizügigkeit, europäische Diskriminierungsverbote und Arbeitsmarktintegration. Im Jahr 1993 verfasste ich eine Diplomarbeit zur Geschichte von Fremdenfeindlichkeit in Deutschland. Es ging um den gesellschaftspolitischen Umgang mit Andersartigkeit. Während der Studiengänge Germanistik und Hispanistik vertiefte ich meine Kenntnisse der spanischen und deutschen Zivilisation und deren Sprachen.

In einem einjährigen Praktikum als Lehrerassistent unterrichtete ich Deutsch als Fremdsprache an einer staatlichen Sprachenschule in Córdoba/Andalusien. Zuvor absolvierte ich zwei Praktika als Sozialpädagoge in Frankreich, die meinen Blick auf die unterschiedlichen Kulturen veränderten und mir Informationen über die deutsche und französische Perspektive verschafften. In dieser Zeit entstand ein Bewusstsein von der Bedeutung von Andersartigkeit.

Im Folgenden geht es um ein Vermittlungsmodell, das sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Pflege und der Arbeitsmarktkrise in Spanien abspielt. Es macht

³⁴ vgl. hierzu: rtve: telediario vom 12.01.2014, 21:00 Uhr.

³⁵ vgl. hierzu: Juan Gómez: La emigración española a Alemania se dispara al nivel de hace 40 años: In: El País 07.05.2013.

sich zur Aufgabe, unterschiedliche Perspektiven von Menschen aus unterschiedlichen Ländern einzubeziehen, um daraus ein tragfähiges und nachhaltiges Vermittlungskonzept zu entwerfen. Diese Masterarbeit versteht sich als Konzeptionsentwicklung eines praktischen Arbeitsansatzes mit einer darauf aufbauenden Organisationsentwicklung. Das Unternehmendesign entwickelt sich als work in progress, wodurch es sich durch eine kontinuierliche Ideen- und Strategieentwicklung kennzeichnet, die sich vom intuitiven bis hin zum systematischen Ansatz entwickelt. Das intuitive Element fällt allerdings nie weg, es wird nur durch expertenorientierte und systemische Sichtweisen ergänzt. Daher startet die Geschäftsidee von einem Punkt aus, den man nicht vermuten würde, wenn man den Titel dieser Masterarbeit betrachtet. Am Anfang steht immer eine Idee. Man beginnt mit ihr und „dann wird etwas anderes daraus.“³⁶

Am Anfang dieser Masterarbeit wird die Arbeitssuche eines spanischen Einwanderers in Berlin beschrieben, die erste Kontaktaufnahme zu ihm und die kontinuierliche Weiterentwicklung einer Geschäftsidee. Im Laufe der Ideenentwicklung gibt es Meilensteine, die exemplarisch dargestellt werden. Die Entwicklung der Geschäftsidee, die sich unter Marktbedingungen behaupten muss, steht exemplarisch für viele Start-ups. Der Widerspruch zwischen dem, was man will und dem, was möglich ist, muss verarbeitet werden, ohne das grundlegende Ziel aus den Augen zu verlieren, nämlich Menschen in angemessene Erwerbsarbeit zu vermitteln.

Da es kulturelle Unterschiede gibt, die sich in Missverständnissen und Widersprüchen äußern, ist das Ziel einer binationalen Personalvermittlung auch immer, Interpretationshilfen anzubieten, um Inhalte, Sprache und Zivilisation in den Codex des jeweils anderen Kulturkreises zu übersetzen. Nicht nur der Wille ist dabei die Voraussetzung für das Gelingen eines Vermittlungsprozesses, sondern auch die gegenseitige Bereitschaft, voneinander zu lernen und den anderen in seiner Andersartigkeit zu akzeptieren.

2. Hauptteil - Aufbau einer Personalvermittlung

2.1. Strategieentwicklung als unternehmerische Haltung

Am Anfang steht eine Idee, die sich den Marktbedingungen stellen muss: „Märkte geben dabei jene Arenen ab, in denen die Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen einander begegnen und sich wechselseitigen Beobachtungen aussetzen; Beobachtungen, die jene wie immer unvollständig bleibenden Informationen ermöglichen, auf deren Grundlage Geschäfte zustande kommen. In diesen Arenen entscheidet sich dann, ob sich die

³⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 154.

eigenen Realitätskonstruktionen bewähren und ob sich die vielfachen ehrgeizigen Zukunftsziele realisieren lassen oder nicht.“³⁷

Informationen, die durch die persönliche Perspektive des Unternehmers in Realitätskonstruktionen umgewandelt werden, stellen die Bedingungen der Marktbeobachtung dar. Sie sind die Voraussetzung für unternehmerisches Handeln. Ohne sie finden keine Umweltanalysen statt. In einem sich schnell verändernden Markt stößt die Vorstellung an ihre Grenzen, dass man sich über Informationbeschaffung eine realistische Einschätzung der Marktbedingungen machen kann, da die subjektive Unternehmerperspektive immer unvollständig bleiben muss: „Verliert die Annahme, man könne als Unternehmen die Dynamik seiner relevanten Umwelten mit analytischen Mitteln ‚objektiv‘ durchdringen, an Plausibilität, dann gilt es, die Art und Weise, wie sich Unternehmen ein Bild von ihrer Umweltenwicklung machen, und warum sie dies tun, auf eine neue Grundlage zu stellen.“³⁸

Wenn sich der Unternehmer vom „Ideal der plandeterminierten Unternehmenssteuerung“ verabschieden muss, steht er vor der Aufgabe, aus einem Konglomerat an unvollständigen und sich teilweise widersprechenden Beobachtungen tragfähige Konzeptionen zu entwickeln: „Strategieentwicklung beschreibt so eine Führungsleistung, die gemeinsame Vorstellungen von der eigenen Zukunft in einer sich ändernden Umwelt produziert und regelmäßig weiterentwickelt und diese Identitätsentwürfe mit dem eigenen Leistungsvermögen und seinen Weiterentwicklungsnotwendigkeiten verknüpft.“³⁹

Auch wenn man weiß, dass Vorstellungen von der eigenen Zukunft fiktive Modelle sind, die sich in der Realität erst beweisen müssen, ist man als Unternehmensgründer gefordert, auf das Thema Zukunftsbewältigung eine Antwort zu finden. Schließlich muss der Gründer seine Geschäftstätigkeit darauf ausrichten. Es sind, so scheint es, keine Businesspläne und Finanzierungsmodelle, die die Zukunft abbilden können, keine Wirtschaftspläne, die durch Umsatzprojektionen die Unsicherheit in Sicherheit umzuwandeln vorgeben. Der Realitätsbezug von in die Zukunft projizierten Zahlen verfängt sich in der Wahrscheinlichkeitsmatrix von Vorhersage und Auswirkung. So sehr es sich Unternehmensberater und Business Angels auch wünschen mögen, Risiko berechenbar zu machen, die Zukunft ist und bleibt ungewiss.⁴⁰

Die Zahlengläubigkeit ist der Wunsch nach Unsicherheitsabsorption; die Zukunft soll berechenbar werden. Darauf beziehen sich die meisten Beratungs- und fast alle Finanzierungsmodelle: Sie richten sich auf die zahlenmäßige Vorhersehbarkeit von

³⁷ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.92.

³⁸ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.10.

³⁹ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.92.

⁴⁰ Paul Tiffany, Steven D. Peterson: Businessplan für Dummies, Weinheim 2009, S. 274ff.

Zukunft aus. Daher sollte man schon aus pragmatischen Überlegungen einen anderen Weg einschlagen.

Im folgenden geht es um eine unternehmerische Haltung, die es erlaubt, mit nur wenig Kapital, eine Geschäftsidee zu entwickeln: „Businesspeople don't just need to understand designers better; they need to become designers“.⁴¹ An die Stelle von Berechnungen und reiner Anpassungsleistung wird der Kreativität gesetzt. Durch diesen Perspektivwechsel verändert sich der Blick auf die Zukunft und die damit verbundenen Anforderungen an den Unternehmensgründer:

- Ein eigenes, innovatives Konzept entwickeln
- Implementierung des Konzepts
- Weiterentwicklung des Konzepts
- Anpassung an sich ändernde Bedingungen
- Mitarbeiter und/oder Geschäftspartner für das eigene Konzept begeistern können
- Marktbeobachtung
- Frühzeitig neue Trends und technologische Entwicklungen erkennen
- Richtungsentscheidungen vorbereiten und treffen
- Instanz für alle grundsätzlichen Entscheidungen sein⁴²

Die Konzeptionsentwicklung bewegt sich immer im Spannungsverhältnis zwischen Vergangenheit und Zukunft. Daher zeichnet sich Strategieentwicklung durch einen besonderen Umgang mit der Dimension Zeit aus: „Sie dreht das Zeitverhältnis um und behandelt die Vergangenheit als Reservoir alternativer Möglichkeiten von Entscheidungen und legt die Zukunft fest, indem sie sich Ziele setzt und ihre eigenen Zwecke definiert, die sie bei Bedarf auch wieder ändert. Organisationen gehören zum Typus sozialer Systeme, dem die Möglichkeit zur Verfügung steht, sich durch den Entscheidungsmechanismus aus den Festlegungen durch die eigene Vergangenheit ein Stück weit zu befreien und sich in seinen gegenwärtigen Handlungen an einer selbst geschaffenen künftigen Identität auszurichten.“⁴³

Diese Sichtweise eröffnet Handlungsspielräume, sie zeigt aber auch auf, unter welchem Spannungsverhältnis sich die Strategieentwicklung befindet. Ist ein Unternehmen zu sehr festlegt, verliert es an Marktnähe, legt es sich zu wenig fest, kann es kein Geschäftsmodell entwickeln. Der Unternehmensgründer muss den Widerspruch zwischen Festlegung und Anpassung nicht nur aushalten, sondern innerhalb dieses Widerspruchs, marktfähige Lösungen anbieten können.

Wenn der Unternehmensgründer eine positive Haltung zu diesem Widerspruch entwickeln kann, ist die Zukunftsbewältigung eine Herausforderung, die sich an jenem fiktivem Ort

⁴¹ Roger Martin, Dean, Rotman School of Management: zit. nach: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 124.

⁴² vgl. hierzu: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 66.

⁴³ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.99.

abspielt, an dem die Umkehr zwischen Vergangenheit und Zukunft systematisch vorgenommen wird: „Unternehmen bieten all jenen ein unternehmerisches Betätigungsfeld, die fest daran glauben, dass Zukunft etwas ist, das man gemeinsam mit anderen schafft, und nicht etwas, das einem schicksalhaft widerfährt. In diesem Sinne wird ein Unternehmen aus seiner selbsterzeugten Zukunft heraus führbar, wenn es ihm glaubwürdig gelungen ist, ‚sich‘ emotional an dieses Zukunftsbild zu binden und die mit diesem Bild verbundene Sinnstiftung auf einer breiten Basis zu verankern.“⁴⁴

Mit dieser Haltung ist es möglich, nicht nur Ideen zu entwickeln, sondern diese ständig anzupassen, denn ein „gutes Entrepreneurial Design endet nicht mit der Gründung. Selbst ein hervorragendes Entrepreneurial Design ist kein Ruhekissen. Marktsituationen verändern sich, neue technologische Entwicklungen treten auf – daher ist die Arbeit am Entrepreneurial Design eine permanente Aufgabe, der sich der Gründer dauerhaft stellen muss.“⁴⁵

Die ständige Arbeit am „Entrepreneurial Design“ muss nicht immer der innovativsten Strategie folgen. Sie muss auch nicht immer den systemischen Organisationsverständnis folgen. Das, was sie benötigt, ist vor allem die Energie und das Engagement seiner Unternehmensgründer: „Machen Sie ihre Strategie zu einer guten Strategie, indem Sie ihr Leben einhauchen und – vielleicht – indem Sie sie selbst entwickeln.“⁴⁶

Denn immer wenn „ein Unternehmen in einem bestimmten Markt Fuß gefasst und über einen bestimmten Zeitraum seine Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt hat, verfügt es auch über eine Strategie, vielleicht nicht explizit in Worte gegossen, aber im konkreten Tun, die im Vollzug des täglichen Geschäfts erfolgreich zum Ausdruck gebracht wird.“⁴⁷

Das Thema Strategieentwicklung stellt sich für den Unternehmensgründer aus einer pragmatistischen Sicht dar. Ihre Wahl ist eher eklektischer, denn dogmatischer Natur, um innerhalb seiner persönlichen „Realitätskonstruktionen“ eine tragfähige und für ihn marktfähige Konzeption erarbeiten zu können.

2.2. Entstehung der Geschäftsidee: intuitive Strategieentwicklung

Mein heutiger Geschäftspartner sieht sich nach seinem Studium mit der Situation konfrontiert, dass der spanische Arbeitsmarkt keine Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Fachkräfte bietet. Die Arbeitsmarktentwicklung signalisiert zudem einen Abwärtstrend, vor allem bei den unter 25-jährigen, denen trotz Studium kein Einstieg in das Berufsleben gelingt. Nach längerer Arbeitssuche in Spanien beschließt er 2010 nach Deutschland auszuwandern. Kurze Zeit darauf findet er eine Beschäftigung in Berlin.

⁴⁴ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.99.

⁴⁵ Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 51f.

⁴⁶ H. Mintzberg, Strategy Safari, Wien 1999: zit. nach: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.50.

⁴⁷ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.1.

Neben seiner sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung möchte er sich eine eigene Existenz aufbauen: „irgendwas mit Internet“ soll es sein und etwas, das mit ihm zu tun habe. Spontan fällt ihm die spanische Arbeitsmarktkrise und das Bedürfnis vieler SpanierInnen ein, nach Deutschland auszuwandern, einem Land, das laut Medienberichten sowohl in Spanien als auch in Deutschland unter einem Fachkräftemangel leidet. In den Kommissionsberichten der Bundesagentur für Arbeit werden Berufsgruppen aus dem Gesundheitsbereich, den Ingenieurwissenschaften, der Gastronomie und dem Handwerk genannt.⁴⁸

Aus dieser Situation entwickelt sich die Idee, spanisches Personal in den deutschen Arbeitsmarkt zu vermitteln. Ohne Businessplan, ohne Expertenmeinung oder einschlägiger Literatur, beschließt er ein Gewerbe zu eröffnen, mit dem er zum einen das spanische Bedürfnis nach einer beruflichen Perspektive befriedigen und zum anderen das deutsche Fachkräfteproblem lösen möchte. Und da die Einwanderung von spanischen Facharbeitern ein selbst von der Kanzlerin Angela Merkel favorisiertes Mittel ist, dem hiesigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken, scheint er sich mit seiner Geschäftsidee zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu befinden. Im Februar 2012, während eines Besuches beim spanischen Ministerpräsident Manuel Rajoy, lädt die deutsche Bundeskanzlerin spanische Akademiker ein, nach Deutschland auszuwandern.

Der Ausgangspunkt von wirtschaftlichem Erfolg, so die Annahme, ist „die Beseitigung von Knappheit an Gütern aller Art“. Die Aufgabe“ müsse demnach „die Mängelbeseitigung in den jeweiligen Produktionsprozessen und Geschäftsbeziehungen“ sein.⁴⁹ Aus spanischer Sicht bedeutet Mängelbeseitigung, Erwerbsmöglichkeiten in Deutschland zu eröffnen, aus deutscher Sicht, Fachkräfte für den Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Aus einer intuitiven Strategie entwickelt sich die Idee einer Multi-Sided Platform: „Multi-sided platforms bring together two or more distinct but interdependent groups of customers.“ Die Arbeit bestehe darin, beide Gruppen zusammenzuführen: „Such platforms are of value to one group of customers only if the other groups of customers are also present. The platform creates value by facilitating interactions between the different groups. A multi-sided platform grows in value to the extent that it attracts more users, a phenomenon known as the network effect.“⁵⁰ Der Mehrwert (Value Proposition) beider Zielgruppen besteht darin, dass sie zueinander gebracht werden.

Aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten ist es keiner von beiden Gruppen möglich, zu der anderen zu finden, aber mit einem Vermittler, der beide Gruppen kennt, durchaus.

⁴⁸ vgl. hierzu: Richtlinie für das Sonderprogramm des Bundes zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU). In: Bundesanzeiger: BAnz AT 02.01.2013 B5, Veröffentlicht am Mittwoch, 2. Januar 2013.

⁴⁹ Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Konzeptions- und Leitbildentwicklung: Bestandsaufnahme und Prozessgestaltung, Studienbrief 2-020-1301, Brandenburg an der Havel, 2011, S. 53.

⁵⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 77.

Als spanischer Einwanderer mit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Deutschland sieht er sich als ausreichend kompetent an, diesen Mehrwert zu erbringen.

Mit dieser Geschäftsidee zitzt er eines Abends vor dem Laptop und informiert sich, wie man eine Website erstellt. Der Titel ist schnell gefunden: TTA - tu trabajo en Alemania – Deine Arbeit in Deutschland. Er meldet sich noch am gleichen Abend bei einem Internetdienstanbieter an und gründet die Website www.ttajobsgermany.com, ein auf Spanisch verfasstes Webportal, das sich an erwerbslose Spanier richtet, die in Deutschland eine Beschäftigung suchen. Das Portal versteht sich als Orientierungshilfe und informiert über Anmeldeformalitäten, deutsches Sozial- und Arbeitsrecht und über die allgemeine Beschäftigungssituation in Deutschland.

Die Aufgabenstellung lautet: Wie gelingt es einer spanischen Fachkraft mit einem bestimmten BewerberInnenprofil eine Beschäftigung in Deutschland zu finden. Die Finanzierung soll über ein Coaching der Arbeitssuchenden erfolgen, das sich je nach Aufwand in verschiedenen Preisstufen gliedert: von der einfachen Übermittlung von Stellenanzeigen bis hin zu einem Videointerview mit Anpassung der Bewerbungsunterlagen an den deutschen Standard. Das Premiumangebot finanziert sich erfolgsbezogen. Per automatischem Lastschriftverfahren werden die Gebühren von den Benutzern eingezogen.

Dieses in Spanien nicht unübliche Finanzierungsmodell, das die Vermittlungsprovision nicht den Arbeitgebern, sondern den Arbeitssuchenden in Rechnung stellt, soll dem Personalvermittler erste Hinweise darüber geben, inwieweit dieses Geschäftsmodell rentabel ist.

Er verfolgt die Strategie der dauernden und aktiven Suche nach neuen Chancen und Geschäftsfeldern. Im Vordergrund steht für ihn die Idee und die damit verbundene Bereitschaft, sich auf neue Geschäftsmodelle und Strategien einzulassen, sie auszuprobieren und gegebenenfalls zu verwerfen.⁵¹ Aus einer spontanen Idee entwickelt sich ein Geschäftsmodell, das dem „Grundmuster der intuitiven Entwicklung von Strategien“ folgt. Das heißt, „wenn im eigenen Unternehmen eine Schlüsselpersonen durch ihre enge Verbindung zum Kunden in der Lage ist, aus ihrem impliziten, durch Erfahrung abgesicherten Wissen die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen“, kann sich daraus ein valides Geschäftsmodell ableiten lassen.⁵² Und in der Tat gelingt es, die ersten Umsätze zu generieren. Es sind erste Einnahmen für Beratungsleistungen an spanische BewerberInnen, Einnahmen für das Erstellen von Bewerbungsunterlagen, für die Recherche nach Stellenanzeigen und für die aktive Suche nach einer Beschäftigung. Es gelingt ihm, einen Zuverdienst zu seiner sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung zu erwirtschaften. Durch höheres Google-Ranking nimmt die Anzahl der Anfragen zu, so

⁵¹ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.31f.

⁵² Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.29.

dass sich daraus größere Umsätze für die Zukunft ableiten lassen. Die Aktivitäten werden ausgeweitet und mehrerer Online-Werbekampagnen gestartet, so dass sich neben Anfragen spanischer Bewerber die ersten deutsche Firmen melden, die ein allgemeines Interesse an spanischen Fachkräften äußern. Vereinzelt erteilen sie Aufträge über die Recherche nach einem bestimmten Arbeitnehmerprofil. Da es hierfür noch keine einheitliche Preisstruktur und auch noch keine Erkenntnisse über einen marktfähigen Preis gibt, werden die Vermittlungspreise mündlich ausgehandelt und liegen damit meist unterhalb des üblichen Marktpreises. In der Folge tauchen Probleme mit zahlungssäumigen Kunden auf. Sie können oder wollen sich nicht an mündliche Absprachen erinnern. Es herrscht Rechtsunsicherheit im Umgang mit diesen Kunden, wodurch Probleme auf der Einnahmenseite entstehen.

Ein weiteres Problem zeigt sich in der Prozessstruktur: Mit zunehmenden Aufträgen nimmt die Möglichkeit ab, diese durch passende Stellenangebote zu bedienen. Es bestehen keine automatisierten Arbeitsprozesse, keine Datenbankanbindung und keine automatische Generierung von Matchingpoints zwischen Stellenanzeigen und BewerberInnenprofil. Anfragen können wegen mangelnder Sprachkenntnisse oder geeigneter Qualifikation häufig nicht mehr bedient werden. Obwohl die Umweltbedingungen günstig zu sein scheinen, entsteht eine Situation des ständigen Beschäftigtseins mit nur geringem wirtschaftlichen Erfolg. Eine Situation, die mehr als sechs Monate anhält. Die eingeschliffenen Arbeitsprozesse werden nicht hinterfragt:

„If you freeze an idea too quickly, you fall in love with it. If you refine it too quickly, you become attached to it and it becomes very hard to keep exploring, to keep looking for better. The crudeness of the early models in particular is very deliberate.“⁵³

Statt sich neuen Ideen zu öffnen ist man seiner Geschäftstätigkeit gegenüber blind. Die „Außenwelt wird durch den Tunnelblick der eigenen Bestandsinteressen und Sicherheitsbedürfnisse“ wahrgenommen.⁵⁴

Es müssen Vermittlungshonorare an Arbeitsuchende zurückgezahlt werden, da Zusagen nicht eingehalten werden können. Es entsteht Veränderungsbedarf in der Aufgabenstellung, denn das Ziel und gleichzeitig der Garant für den Fortbestand eines Unternehmens ist die Beziehung zur Außenwelt. Das Unternehmen muss die Fähigkeit aufbauen, eine Übereinstimmung zwischen den Unternehmenszielen einerseits und den Ansprüchen der Außenwelt andererseits herzustellen.

⁵³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 164.

⁵⁴ Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Leadership - Grundeinstellungen – Führungsebenen - Führungsinstrumente, Studienbrief 2-020-1403, Brandenburg an der Havel, 2008, S. 36.

2.3. Weiterentwicklung der Geschäftsidee: expertenorientierte und evolutionäre Strategieentwicklung

Im Juli 2012 erfolgt der erste Kontakt zum bis dahin allein operierenden Jungunternehmer. Nach gemeinsamer Analyse der Umweltbedingungen herrscht Einigkeit darüber, dass sich das Geschäftsmodell neu ausrichten muss: An der Stelle eines ständigen Beschäftigtseins mit nur geringem wirtschaftlichen Erfolg müssen Arbeitsprozesse etabliert werden, die eine Wirtschaftlichkeit in einem weiterhin als positiv eingeschätzten Umfeld ermöglichen. Der Wunsch nach automatisierten Arbeitsprozessen, nach Personalvermittlungsverträgen und einer expertenorientierteren Strategie steht im Mittelpunkt des ersten Gesprächs. Es müssen Stärken benannt und nach außen kommuniziert werden, das Design der spanischen Website verändert und eine zusätzliche Site auf Deutsch erstellt werden. Der Hauptteil der zu erzielenden Einnahmen darf nicht über die spanischen Erwerbslosen, sondern muss über deutsche Firmen erfolgen, weil nur sie zahlungsfähig sind. Es müssen Preise für Vermittlungsdienstleistungen festgelegt werden, Gewinnerwartungen und gegenseitige Umsatzbeteiligungen formuliert werden. Denn „wenn man sich nicht erinnert, was man wollte, macht der Zustand, den man erreicht hat, keinen Unterschied.“⁵⁵

Kurzum, der Wunsch nach Professionalisierung steht im Vordergrund. Es geht um Zahlen, Daten, Fakten und um eine Stärken/Schwächenanalyse. Dieser „rational choice“, so die Annahme, ist zur Sicherstellung von zukünftiger Liquidität von überragender Bedeutung. In die Zukunft projizierte Zahlen sollen Sicherheit herstellen, als gemeinsames Ziel wird eine noch zu bestimmende Rechtsform definiert, die die deutsch-spanische Bürogemeinschaft nach einem Jahr unabhängig von anderen Einkommen machen soll. Sie soll in erster Linie eine Organisation sein, die ihren Sinn und Zweck aus der Wirtschaft zieht. „Das heißt, aus jenem gesellschaftlichen Funktionssystem, das über Zahlungen kodiert ist und... das Problem der Zukunftsvorsorge bearbeitbar macht“ und zwar in der Form von relevanten Zahlungsflüssen.⁵⁶

Zwischenzeitlich besteht die Bürogemeinschaft aus drei Personen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, spanische Fachkräfte zu vermitteln. Da sich der schnelle Erfolg nicht einstellt, entsteht Unzufriedenheit im Team. Der Blick verengt sich auf die Schwierigkeiten, Die Verkaufsgespräche sind zu wenig aufgabenorientiert. Der ausbleibende Erfolg wird Kunden gegenüber auf der Beziehungsebene interpretiert, so dass es zu Schwierigkeiten im Team kommt.

Nachdem die dritte Person das Team verlässt, besteht Einigkeit, dass man „Beobachtungs- und Bearbeitungsformen schaffen muss, die dafür sorgen, dass die

⁵⁵ D. Baecker: zu Niklas Luhmanns „Organisation und Entscheidung, Witten 2000: zit. nach: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.99.

⁵⁶ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.91.

Überlebensfragen des Unternehmens nicht mit den persönlichen Interessen der Beteiligten heillos vermischt werden. Wenn es gelingt, auftretende Konflikte nicht als eine lästige Störung des Managementprozesses zu betrachten, sondern als wichtige Information dafür zu nutzen, dass genau an dieser Stelle weiterer Klärungsbedarf besteht, dann beeinflusst dies die Qualität des Ergebnisses ausgesprochen positiv. Mehrere Untersuchungen belegen die große Bedeutung, die einer gut entwickelten Streitkultur in Topmanagementteams für die strategische Steuerungsfähigkeit von Unternehmen zukommt.⁵⁷

Konflikte sind der Moment, in dem sich entscheidet, in welche Richtung geschaut wird. Ein lösungsorientierter Ansatz richtet den Blick in die Zukunft, ein problemorientierter in die Vergangenheit. Da es gilt, dem unwirtschaftlichen Beschäftigsein, ein Ende zu setzen, richtet sich der Blick wieder auf die Frage, wie es gelingt, an neue Märkte zu gelangen.

Die Aufgabenstellung verändert sich dahin gehend, dass nicht mehr die spanischen Fachkräfte zahlen, sondern deutsche Unternehmen, die sich vertraglich zur Zahlung einer Vermittlungsprovision verpflichten. Darüber hinaus wird nicht mehr jede Anfrage für jeden Beschäftigungssektor gleichermaßen bedient. Es finden erste Spezialisierungen auf Arbeitsmärkte statt, in denen nicht nur ein Bedürfnis, sondern ein mit Geld hinterlegter Bedarf vermutet wird. Gleichzeitig muss dieser Bedarf mit der Ausreisebereitschaft von Fachkräften übereinstimmen, deren Anforderungsprofil den qualitativen Anforderungen in Deutschland entspricht.

Auch wenn noch keine Preise und noch keine zu vermittelnden Berufsgruppen benannt sind, wird zunehmend klar, in welche Richtung sich das Geschäftsmodell ausrichten muss. Es wird vereinbart, sich bezogen auf die Zielgruppen offen zu zeigen, um herauszufinden, wo die Zahlungsbereitschaft für wen existiert und wie hoch der Preis für die Vermittlung sein darf.

Die strategische Ausrichtung ändert sich, da zwei Personen aus zwei unterschiedlichen Kulturkreisen mit zunächst unterschiedlichem Ansatz eine gemeinsame Idee verfolgen: ein deutsch-spanisches Team, das spanisches Personal in den deutschen Arbeitsmarkt vermittelt. Dies soll nicht nur die Kommunikation erleichtern, sondern auch Glaubwürdigkeit auf beiden Seiten erzeugen.

Es besteht Einigkeit, dass es zur Entwicklung einer Idee Zeit bedarf, dass diese nicht als genialer Einfall zu begreifen ist, sondern als die systematische Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells. Denn „die Entwicklung einer Idee kann man ganz bewusst und systematisch angehen.“ Gleichzeitig bleibt man für Informationen offen, die sich während der Kundengespräche ergeben.⁵⁸

⁵⁷ J. Collins: Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, Stuttgart/München 2001: vgl. hierzu: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.86

⁵⁸ Karl Vesper: zit. nach: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 31.

Es wird an mehreren Projekten gearbeitet. Der dänische Philosoph Søren Kirkegaard arbeitete an sechs verschiedenen Stehpulten gleichzeitig, weil er herausfand, dass immer dann, wenn er an einem Tisch schrieb, ihm mehr Gedanken zu Texten kamen, an denen er gerade nicht schrieb.⁵⁹

Aus einer expertenorientierten Sicht entwickelt sich zunehmend eine evolutionäre Strategie: „Die Grundüberzeugung der evolutionären Strategieentwicklung beruht auf der Annahme, dass Erfolge und Misserfolge davon abhängen, wie gut es einem Unternehmen in all seinen Bereichen gelingt, nicht planbare, sich zufällig bietende Chancen gezielt zu nutzen. Also müssen ein innovationsförderndes Klima sowie Gelegenheiten und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dem Zufall eine Chance geben... . In einer solchen unternehmerischen Umgebung wird das kontrollierte Eingehen von Risiken ermutigt. Fehlgeschlagene Initiativen werden genau ausgewertet und als gemeinsame Lernchance genutzt.“⁶⁰

In dieser Zeit vermehren sich die Anrufe deutscher Firmen, die Interesse an spanischen Arbeitskräften äußern: ein Hinweis darauf, dass die Geschäftsidee funktionieren kann. Es erlaubt zumindest, auf zeitaufwändige und kostenintensive Werbemaßnahmen zu verzichten. On the job werden Verkaufsgespräche erlernt. Diese Gespräche eignen sich, um Marktforschung zu betreiben: Was möchten die Kunden, wie viel sind sie bereit zu zahlen, für welche Berufsgruppe sind sie bereit zu zahlen, wie hoch ist der durchschnittliche Personalbedarf, wie hoch ist die zu erwartende Vergütung für die FacharbeiterInnen? Gleichzeitig erfährt man, ob die Kundenwünsche innerhalb des Geschäftsmodells realistisch sind: „outline and pitch a rough idea, explore what it would take to make the idea work, examine the viability of the idea, investigate customer acceptance and feasibility.“⁶¹

Das Kundengespräch bleibt die vorerst wichtigste Informationsquelle, da man sich in einem Markt bewegt, in dem man praktisch alleine ist: „Die Umwelt bietet Organisationen ein vielschichtiges Rauschen, das intern als Impuls, als Störung, Irritation, als Chance oder als Bedrohung oder eben als irrelevant wahrgenommen wird, und zwar auf der Grundlage einer Grammatik, die sie sich in der Vergangenheit in Auseinandersetzungen mit ihren eigenen Überlebensbedingungen geschaffen, und angesichts der Erwartungen, die sie für die Zukunft ausgeprägt hat, reproduziert.“⁶² Die Bewusstmachung dieser „Grammatik“ ist hilfreich, seine Grundidee auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen. Diese als evolutionäre Strategieentwicklung beschriebene Vorgehensweise deckt sich mit den gemachten Erfahrungen: „Es sind verschiedene Personen an unterschiedlichen Stellen des Unternehmens, die zumeist unkoordiniert durch unterschiedliche

⁵⁹ vgl. hierzu: Günter Faltn: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 49ff.

⁶⁰ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.56.

⁶¹ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 165.

⁶² Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.90f.

Neuerungsimpulse den Prozess der inkrementalen Weiterentwicklung der strategischen Position eines Unternehmens tragen: Eine Gruppe von Verkäufern, die eine Produkt besonders ins Herz geschlossen hat und entsprechend forciert; ein einzelner verschrobener Forscher in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, der eine anfänglich vielleicht sogar abgelehnte Neuentwicklung bis zur erfolgreichen Markteinführung konsequent weiterverfolgt; ein Kunde, der das Produkt unbedingt in einer anderen Spezifikation haben will, und ähnliche Funktionsbereiche.⁶³ So arbeitet man an unterschiedlichen Aufgaben, tauscht sich gegenseitig aus und erfährt manchmal ganz nebenbei, wohin die Reise geht, denn häufig ergeben sich Strategien aus Zufällen oder aus zunächst ungewöhnlich erscheinenden Kundenwünschen.

Auch wenn noch keine deutschsprachige Website existiert, gibt es täglich mehrere Kundenanfragen. Man scheint zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Die Kundengespräche erfolgen mittlerweile nach einem durchstrukturierten Muster: Das AIDA-Modell (sales pitch of attention, interest, desire and action), erweist sich als hilfreich, um an möglichst viele Informationen zu gelangen. „Adopting the customer perspective is a guiding principle for the entire business model design process. Customers perspectives should inform our choices regarding Value Propositions, Distribution Channels, Customer Relationships, and Revenue Streams.“⁶⁴

Dennoch kommt es zu keinen nennenswerten Personalvermittlungen. Noch ist nicht zu erkennen, dass die Spezialisierung auf die richtige Zielgruppe stattgefunden hat. Es werden entweder zu wenig Fachkräfte angefragt, oder Firmen sind nicht bereit, für die Vermittlungstätigkeit zu zahlen. Mögliche Gründe können sein: Man hat noch nicht die richtige zu vermittelnde Berufsgruppe gefunden oder nicht die richtige Branche. Die Idee, spanisches Personal nach Deutschland zu vermitteln, scheint aber weiterhin das erfolversprechende Geschäftsmodell zu sein, denn wenn deutsche Firmen eine spanischsprachige Website kontaktieren, muss man ein Alleinstellungsmerkmal in einem nachfrageorientierten Markt besitzen. Somit, so die Annahme, ist es nur eine Frage der Zeit, bis man auf die richtigen Märkten stößt.⁶⁵

2.4. Vermittlung von spanischen Pflegekräften nach Deutschland

Im August 2012 erhält das Internetportal ttajobsgermany folgende Anfrage: Für ein deutschlandweit operierendes Pflegeunternehmen mit Sitz in München werden 15 spanische Pflegekräfte gesucht. Während des ersten Telefonats berichtet der Anrufer von den Schwierigkeiten, deutsches Pflegepersonal zu rekrutieren. Er sei Personalleiter von 2000 MitarbeiterInnen in einer großen Unternehmensgruppe, die verschiedene Kliniken

⁶³ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.52.

⁶⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 128.

⁶⁵ Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 40.

und Seniorenheime betreibe. Daher sei er immer auf der Suche nach Pflegepersonal. Da aber der Markt für Pflegekräfte schon seit Jahren brach liege, sei er auf die Idee gekommen, nach Spanien zu schauen. Es gebe dort wohl die Bereitschaft, ins Ausland zu gehen. Er habe bereits im Internet recherchiert, jedoch keinen Personaldienstleister gefunden, der in seinem Portfolio spanische Pflegekräfte anbiete. Da er etwas spanisch spreche, sei ihm die Website www.ttajobsgermany.com aufgefallen, in der es wohl um die Vermittlung von spanischen Fachkräften gehe. Allerdings habe er Bedenken, ob diese Firma in der Lage sei, einen so großen Vermittlungsprozess zu organisieren. Die Website lasse wenig Rückschlüsse auf ein professionell geführtes Unternehmen zu. Außerdem möchte er wissen, unter welcher Rechtsform und unter welchem Rechtsstand eine Personalvermittlung abliefe. Schließlich erfordere die Rekrutierung Wissen, Kontakte und eine kompetente Mitarbeiterschaft, um an das gewünschte Personal zu gelangen; dazu sei ein professionelles Absage- und Ausschreibemanagement erforderlich etc.

Neben formalen Überlegungen ist es ihm wichtig über seine Beziehung zu Spanien zu sprechen: Es sei schade, dass es der spanischen Wirtschaft so schlecht gehe. Er schätze dieses Land, das er aus studentischen Tagen kenne. Er habe seinerzeit über das Austauschprogramm Erasmus ein Semester in Salamanca verbringen dürfen, wo er sich sehr wohl gefühlt habe. Ach ja, dort spreche man Hochspanisch, vergleichbar mit Hannover in Deutschland.

Dann nimmt er den ursprünglichen Gesprächsfaden wieder auf, um über seinen Wunsch zu berichten, 15 Pflegefachkräfte für sein Unternehmen zu gewinnen. Er habe sich bereits über den Beruf der Pflegefachkraft in Spanien informiert. Es handele sich um eine akademische Ausbildung. Die Pflegekräfte haben ein außergewöhnlich hohes Niveau und seien den deutschen Pflegekräften in fachlicher Hinsicht wahrscheinlich überlegen. Außerdem weiß er nach Rücksprache mit der zuständigen Anerkennungsstelle in Bayern, dass spanische Pflegekräfte in Deutschland anerkannt seien. Sie müssen lediglich die Sprachkompetenzstufe B2 des Europäischen Referenzrahmens nachweisen. Er selbst habe sich bereits um mögliche Sprachkurse in München gekümmert, für die sein Unternehmen aufkommen würde. Selbst einen möglichen Preis für diese Dienstleistung ist er bereit zu nennen, um schließlich zu fragen: „Sind Sie in der Lage, uns die 15 spanischen Pflegekräfte zu vermitteln?“

2.4.1 Neuausrichtung der Geschäftsidee – evolutionäre Strategieentwicklung

Auch wenn die insgesamt drei Telefonate nicht in einen Personalvermittlungsvertrag münden, geben sie aufschlussreiche Informationen über die Außenwirkung des Internetportals www.ttajobsgermany.com und darüber, dass in den Verkaufsgesprächen mehr Vertrauen aufgebaut werden muss.

Wenn man sich in einem Markt bewegen möchte, in dem ein mit Geld hinterlegter Bedarf vorhanden ist, muss man die Spielregeln kennen. Man muss vor allem die zu vermarktende Dienstleistung kennen, denn anders erschließt sich nicht der Mehrwert für den Kunden. „Customers comprise the heart of any business model. Without (profitable) customers, no company can survive for long. In order to better satisfy customers, a company may group them into distinct segments with common needs, common behaviors, or other attributes. A business model may define one or several large or small Customer Segments. An organization must make a conscious decision about which segments to serve and which segments to ignore. Once this decision is made, a business model can be carefully designed around a strong understanding of specific customer needs.“⁶⁶

Neben der unternehmenbezogenen Wahrnehmung von TTA gibt der Kunde aufschlussreiche Informationen über gesetzliche Bestimmungen, den Wettbewerb, über Marktlücken und seine Bedürfnisse.

In der Folge melden sich andere Firmen, andere PersonalerInnen, GeschäftsführerInnen oder Assistenzen der Geschäftsführung, die ähnliche Fragen stellen, ähnliche Emotionen äußern und auch ähnliche Bedenken teilen. Wenn es denn so ist, dass „erfolgreiche Unternehmer in ihrem Umfeld Lücken, Bedürfnisse und Problemstellungen entdecken, für die im eingespielten Leistungsspektrum von Unternehmen bislang keine adäquaten Antworten“ gefunden worden sind, dann kann die richtige Antwort darauf nur lauten, für dieses Bedürfnis ein adäquates Geschäftsmodell zu entwickeln. Um sich die ersten Informationen über den Markt für spanische Pflegekräfte einzuholen, geben die Telefonate wichtige Erkenntnisse, mit denen man ein vorläufiges Kundenprofil und eine Marktanalyse erstellen kann.⁶⁷

- Massiver Fachkräftemangel in der Pflege.
- Bereitschaft, spanische Pflegekräfte einzustellen.
- Bereitschaft, dafür eine angemessene Vermittlungsprovision zu bezahlen.
- Es gibt keine deutsch-spanische Personalvermittlung, die im Internet auffindbar ist.
- Es gibt keinen Mitbewerber, der spanische Pflegekräfte vermittelt.
- Es sind vergleichsweise große Unternehmen, die eine vergleichsweise große Anzahl an Pflegekräften benötigen.
- Wunsch nach einem zuverlässigen Vertragspartner, der professionell Aufträge abwickelt.
- Akademisierte Ausbildung spanischer Pflegekräfte auf einem fachlich hohem Niveau.
- Funktionale Anerkennung der Berufstitel in Deutschland.

⁶⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 20

⁶⁷ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.13.

- Voraussetzung für die Anerkennung ist die Sprachkompetenz B2 des Europäischen Referenzrahmens für Sprachen.
- Bereitschaft, Sprachkurse zu finanzieren.

Die Anrufer geben darüber hinaus Einblicke in ihre Einstellungen zu dem Personal, das sie für ihr Unternehmen gewinnen möchten:

- Die Nachfrager haben meist eine persönliche Beziehung zu Spanien.
- Spanien ist positiv konnotiert.
- SpanierInnen sind sympathisch
- Mitleid wegen spanischer Arbeitsmarktkrise

Aus den oben genannten Beobachtungen lässt sich eine emotionale Landkarte skizzieren, die aus Gefühlen, Einstellungen und Erwartungen des Kunden besteht. Emotionen sind in Bezug auf den Impuls für oder gegen einen Vertragsabschluss relevant. Auch wenn in Verhandlungen behauptet wird, betriebswirtschaftliche Überlegungen stehen im Vordergrund einer Entscheidung, sind es häufig Emotionen, die Kaufentscheidungen auslösen oder zumindest mit beeinflussen. So kann man auch fragen, was dem Kunden wirklich wichtig ist und fragt damit nach seinen Emotionen. Mithilfe der „Empathy Map“, einem „really simple customer profiler“, erstellt man eine emotionale Landkarte des potenziellen Kunden. Hierin werden die Parameter abgefragt, die eine Relevanz für oder gegen den Abschluss eines Personalvermittlungsvertrages haben können:⁶⁸

1. Was sieht der Kunde in seinem Umfeld?

- Einen erheblichen Fachkräftemangel. Auch den Mitbewerbern fällt es schwer, an geeignetes Personal zu gelangen. Es ist häufig die Rede vom demografischen Wandel. Alarmstimmung.

2. Wodurch erhält der Kunde welche Informationen?

- Durch tägliche Gespräche mit den Mitarbeitern, durch die Fachpresse und durch das Internet.

3. Was denkt und fühlt der Kunde, was ist ihm wirklich wichtig?

- Er möchte sich für einen Karrieresprung empfehlen.
- Er möchte als geschickter Verhandlungspartner auftreten.
- Er verbindet positive Bilder mit Spanien wie Urlaub, Sonne und Lebensfreude.

⁶⁸ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 131ff.

- Dass er im Unternehmen positive Bilder in positive Stimmung umwandelt.
- Dass er sympathisches Personal erhält.

4. Was könnte der Kunde in der Öffentlichkeit sagen?

- Dass ihm das Ansehen und das Leitbild seines Unternehmens wichtig seien
- Dass ihm ein guter Umgang mit seinen MitarbeiterInnen wichtig sei
- Dass die spanischen Pflegekräfte ein hohes fachliches Niveau aufweisen
- Dass spanische Pflegekräfte zu den gleichen Bedingungen wie das deutsche Personal arbeiten, dass er positive Erfahrungen mit internationalen Personal gemacht habe

5. Was sind die größten Sorgen des Kunden?

- Eine Fehlentscheidung treffen, ein zu hohes Risiko einzugehen
- Mit einem unprofessionellen Personalvermittler zusammenzuarbeiten
- Sorge um seine Stellung im Unternehmen

6. Was kann der größte Nutzen für den Kunden sein?

- Sein Fachkräfteproblem lösen können
- Sich mit der Entscheidung für spanische Pflegekräfte, als innovativ, risikobereit und erfolgreich darstellen zu können
- Sich für höhere Aufgaben empfehlen zu können⁶⁹

2.4.2. Gesetzliche Bestimmungen zur Anerkennung der spanischen Berufstitel

Der Berufstitel einer spanischen Pflegekraft ist funktional dem deutschen Titel Gesundheits- und KrankenpflegerIn bzw. AltenpflegerIn gleichgestellt. Damit der Titel bei den jeweiligen Landesbehörden anerkannt werden kann, bedarf es der Sprachkompetenzstufe B2 auf Deutsch. Verordnungen hierüber werden von den jeweiligen Landesbehörden und den zuständigen Ministerien erlassen. In der Zeit vor der Anerkennung können die Pflegekräfte bereits als Pflegehilfskraft arbeiten und in Bayern als Fachkraft in Anerkennung.

Das bedeutet für den Freistaat Bayern, dass die spanische Pflegekraft bereits vor der formalen Anerkennung die rechtlichen Voraussetzungen einer Pflegefachkraft erfüllt. Innerhalb von sechs Monaten nach Aufnahme der Beschäftigung muss der Nachweis der deutschen Sprachkompetenzstufe B2 eingereicht werden, andernfalls verliert die

⁶⁹ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 131ff.

Fachkraft in Anerkennung ihren Status als Pflegefachkraft. Es besteht nach der Sechsmonatsfrist die Möglichkeit, den Nachweis über die Sprachkompetenz nachzureichen, so dass die spanische Pflegekraft wieder den Status einer anerkannten Pflegefachkraft erhält.⁷⁰

2.4.3. Entwicklung eines Geschäftsmodells in der Pflege

Mit der Vermittlung von spanischen Pflegekräften ergibt sich die Möglichkeit, in einen Markt einzutreten, in dem ein mit Geld hinterlegter Bedarf vorhanden ist. Innerhalb einer Multi-Sided-Plattform lässt sich ein Mehrwert erzielen, für den zumindest ein Marktteilnehmer bereit ist, Geld zu bezahlen: „The Value Proposition is the reason why customers turn to one company over another. It solves a customer problem or satisfies a customer need. Each Value Proposition consists of a selected bundle of products and/or services that caters to the requirements of a specific Customer Segment. In this sense, the Value Proposition is an aggregation, or bundle, of benefits that a company offers customers.“⁷¹

Der Mehrwert besteht aus der fachlichen Eignung spanischer Pflegekräfte und der Tatsache, dass sie dem deutschen Arbeitsmarkt verfügbar gemacht werden: „Die spanische Ausbildung zur/zum Gesundheits- und KrankenpflegerIn ist vollständig akademisiert und hat bis 2008 drei Jahre gedauert, Abschluss: ‚diplomado en enfermería‘. Im Zuge des Bologna-Prozesses zur Schaffung eines einheitlichen Hochschulraumes ist 2008 die Studienzeit auf vier Jahre erhöht worden und trägt seitdem den Titel ‚grado en enfermería‘. Das Studium beinhaltet die gleichen Lernfelder wie in der deutschen Ausbildung und hat mit durchschnittlich 3862,5 h ein Drittel mehr Theoriestunden. Sämtliche Differenzierungsbereiche können während des Studiums abgedeckt werden. Durch den höheren Stundenanteil und Professionalisierungsgrad sind beide Titel dem deutschen Abschluss Gesundheits- und KrankenpflegerIn funktional gleichgestellt.“⁷²

Das fachliche Niveau verhält sich komplementär zu den höher werdenden Anforderungen im Krankenhausalltag: „Die Technisierung des Krankenhauses erhöht die Intensität und Qualität der krankenpflegerischen Arbeit. Zum einen erfordert eine komplizierte Technik einen hohen Wissensstand der Krankenpflegekräfte. Für die pflegerische Stationsarbeit ist ein hohes und sich ständig veränderndes Wissen erforderlich, um die komplizierten Geräte bedienen und neue Therapieformen durchführen zu können.“⁷³

⁷⁰ Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Vollzug des Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (PfleWoqG) sowie der hierzu erlassenen Rechtsverordnung zur Ausführung des Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (AVPfleWoqG) für den Bereich der Pflege, München 10.5.2013, S. 15ff.

⁷¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 22.

⁷² Oliver Nordt, Vicente Milán: TTA – Spanische Pflegekräfte, www.tta-personalmedizin.de/pflegekraefte/, 21.01.2014.

⁷³ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1998, S. 14.

Auf diese Anforderungen reagiert das spanische Studium seit 2008 mit einer Erhöhung der Studienzeit auf vier Jahre. Der Geschäftsführer der Kliniken Beelitz bemerkt zur fachlichen Eignung: "Wir sind sehr zufrieden mit ihrer Arbeit und der Qualität ihrer Ausbildung. Uns war das Niveau der spanischen Pflegekräfte zwar schon während der Auswahlgespräche in Spanien bewusst, hier vor Ort zeigen sie jedoch ihre wahre Stärke: Sie sind mindestens genauso gut wie ihre deutschen Kollegen, wenn nicht sogar besser."⁷⁴

Die „Value Proposition“ ist die adäquate Antwort auf das deutsche Fachkräfteproblem: „Some Value Propositions may be innovative and represent a new or disruptive offer. Others may be similar to existing market offers, but with added features and attributes.“⁷⁵

Da sich hier ein außergewöhnlicher Mehrwert für Kliniken und Pflegeeinrichtungen ergibt, muss ein Geschäftsmodell entwickelt werden, dass die Ressource spanische Pflegekräfte verfügbar macht.

Nach eingängiger Recherche im Internet stellt sich heraus, dass es im Spätsommer 2012 noch keinen Wettbewerb in der Personalvermittlung von spanischen Pflegekräften gibt, zumindest keinen, der im Internet sichtbar ist. Lediglich auf spanischen Internetseiten lässt sich eine Stellenanzeige eines größeren deutschen Personaldienstleisters finden, der im Auftrag eines Kunden auf der Suche nach spanischen Pflegekräften ist. Das Stellenangebot besteht aus einem Sprachkurs mit anschließendem Arbeitsplatzangebot in Deutschland. Für die Bezahlung der Sprachkurse sollen die Pflegekräften aufkommen. Es ist davon auszugehen, dass nur sehr wenige Kliniken über diesen Weg erfahren, dass es deutsche Agenturen gibt, die Personal in Spanien rekrutieren. Hier ergibt sich als start-up die Möglichkeit, in einen nachfrageorientierten Markt einzutreten, der sich nur durch geringen Wettbewerb, aber eine hohe Nachfrage auszeichnet.⁷⁶

Diese Chance muss genutzt werden, denn eine technische Innovation oder eine neue Geschäftsidee gibt einem Unternehmen einen Vorsprung von sechs bis höchstens zwölf Monaten. Danach muss man sich durch andere Dinge einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.⁷⁷

In deutschen Medien wird fast täglich von der spanischen Arbeitsmarktkrise berichtet. Der deutsche Markt ist sensibilisiert für Spanien. Und wahrscheinlich ist es nur eine Frage der Zeit, bis das Thema „spanische Pflegekräfte“ die deutsche Öffentlichkeit und damit mögliche Imitatoren erreicht. Berichte in Tageszeitungen, im Internet und im Fernsehen erfolgen erst kurze Zeit später. In dieser Situation ergibt sich nicht nur die Möglichkeit, ein Geschäftsmodell zu entwerfen, sondern auch, sich als start-up langfristig zu etablieren: Erfolgsfaktoren sind die Innovation (die Vermittlung von spanischen Pflegekräften), das Entrepreneurial Design (das unternehmerische Konzept) und der Markt (Wettbewerb und

⁷⁴ Georg Abel in einem Beitrag über die Vermittlung von 25 spanischen Pflegekräfte in die Kliniken Beelitz: In: Miguel Angel García: telediario des ersten spanischen Fernsehen, 24.11.2013

⁷⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 22

⁷⁶ vgl. hierzu: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 40.

⁷⁷ vgl. hierzu: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 43.

Kundenakzeptanz), von dem Erfolg oder Misserfolg abhängt.⁷⁸ Wenn tatsächlich kein Wettbewerb existiert, sind die Ausgangsbedingungen sehr gut. Um diese Chance zu nutzen, muss das unternehmerische Konzept:

1. klare Marktvorteile herausarbeiten,
2. einen Vorsprung vor Imitatoren sichern,
3. vor technologischer Obsoleszenz schützen,
4. vor wirtschaftlicher Obsoleszenz schützen,
5. den Finanzierungsaufwand minimieren und
6. das Marketing integraler Bestandteil des Entrepreneurial Design werden.⁷⁹

Um sich einen Überblick über die Marktbedingungen zu verschaffen, eignet sich eine grafische Darstellung des Geschäftsmodells. In Form einer „Business Model Canvas“ wird das Geschäftsmodell in neun Blöcke aufgeteilt: „We believe a business model can best be described through nine basic building blocks that show the logic of how a company intends to make money. The nine blocks cover the four main areas of a business: customers, offer, infrastructure, and financial viability. The business model is like a blueprint for a strategy to be implemented through organizational structures, processes, and systems.“⁸⁰

Die „Business Model Canvas“ ist eine grafische Leinwand, auf der in Stichworten das Unternehmensdesign dargestellt wird: „The Business Model Canvas is a bit like an artist’s canvas. When an artist starts painting, he often has a vague idea – not an exact image – in mind. Rather than starting in one corner of a canvas and executing sequentially, he starts wherever his muse dictates and builds the painting organically.“⁸¹

Das Unternehmensdesign besteht aus den folgenden neun Blöcken

1. Customer Segment (Zielgruppen)
2. Value Proposition (Mehrwert, Nutzen)
3. Channels (Distributionskanäle)
4. Customer relationship (Kundenbindung)
5. Revenue streams (Einnahmen)
6. Key resources (unternehmeninterne Kompetenzen)
7. Key activities (Schlüsselprozesse)
8. Key partnership (Kooperationspartner, strategische Allianzen)
9. Cost structure (Preisstruktur)⁸²

⁷⁸ Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 39f.

⁷⁹ Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 42.

⁸⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 15

⁸¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 154.

⁸² vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 16ff.

The Business Model Canvas

Key Partnership Pflegekräfte, Sprachschulen, Kliniken und Pflegeeinrichtun- gen	Key Activities Konzeptentwickl., Marketing, Kontaktpflege, Personalver- mittlungsverträge	Value Proposition Fachkräfteman- gel durch kompetente Pflegekräfte beseitigen	Customer Relationship Persönlich, soziale Netzwerke	Customer Segments Sprachschu- le Kliniken und Pflegeeinric- htungen
	Key Ressource Wissen um erfolgreiche Integration, Kontakte, Zuverlässigkeit	Erwerbsarbeit für spanische Pflegekräfte ermöglichen	Channels Internet, Brief- und E-Mail- Verkehr, persönliche Empfehlungen	
Cost Structure Geringe Fixkosten, nur bei Umsatz variable Kosten		Revenue Streams Vermittlungsprovisionen der Kliniken und Sprachschulen		

2.4.4. Erstellung eines integrativen Marketingkonzeptes

Nachdem Informationen zu den gesetzlichen Bestimmungen in der Pflege, zur Fachkraftquote und zum Anerkennungsverfahren eingeholt worden sind, besteht Einigkeit, dass sich das Geschäftsmodell auf die Vermittlung von spanischen Pflegekräften ausrichten muss. Damit stehen auch die Zielgruppen fest, die das Geschäftsmodell finanzieren (Revenue Streams) sollen: Kliniken, Pflegeeinrichtungen und Sprachschulen. Hier befindet sich ein mit Geld hinterlegter Bedarf. Es muss ein Vermittlungsmodell entworfen werden, das den Wünschen, Erwartungen und Ansprüchen dieser Zielgruppe entspricht, denn „Ausgangspunkt für das Qualitäts-Verständnis ist der Kunde. Seine Bedürfnisse, seine Erwartungen und Anforderungen und seine Wahrnehmung hinsichtlich der Qualitätserfüllung sind maßgebend.“⁸³

Auch wenn der Name noch nicht geschützt ist, tritt das deutsch-spanische Team in der Folge als Firma auf: TTA - Ihr Personaldienstleister für spanische Pflegekräfte. Die Firma betreibe Niederlassungen in Berlin und Granada. Das deutsch-spanische Team kenne die

⁸³ Wolfgang Böhm und Prof. Dr. Armin Wöhrle: Einführung in das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Studienbrief 2-020-1701, S. 42.

Besonderheiten des deutschen und des spanischen Arbeitsmarktes sowie die Möglichkeiten der Rekrutierung von spanischem Personal in Spanien als auch die Möglichkeiten der Finanzierung von Sprachkursen, der beruflichen Anerkennung und des Transfers nach Deutschland.⁸⁴

Im Verständnis eines integrativen Marketingkonzepts sind Kunden nicht nur diejenigen, die „Revenue Streams“ sicherstellen, sondern auch Anspruchsgruppen, die Einfluss auf das Geschäftsmodell nehmen. Von Ihnen hängt ab, ob ein Geschäftsmodell auf dem Markt Akzeptanz findet. Das bedeutet auch, dass, wenn ein wichtiges Kriterium einer Anspruchsgruppe nicht erfüllt wird, das Geschäftsmodell scheitern kann. Das integrative Marketingkonzept ist somit integraler Bestandteil des Geschäftsmodells und erweitert es um die Perspektive der jeweiligen Anspruchsgruppen.

Die Anspruchsgruppen sind einerseits deutsche Kliniken, Pflegeeinrichtungen, die Bundesagentur für Arbeit, die Anerkennungsstellen und deutsche Sprachschulen und andererseits spanische Pflegekräfte, Sprachschulen, staatliche und private Vermittlungsorganisationen, deren Ansprüche sich zumindest nicht soweit widersprechen dürfen, als dass eine Interessengruppe abspringt.

Welche Anspruchsgruppe verfolgt welche Interessen

- Deutsche Kliniken: Verfügbarkeit von spanischem Pflegepersonal sicherstellen
- Bundesagentur für Arbeit: Gewinnung von europäischen Fachkräften in den Engpassberufen, zu denen auch spanische Pflegekräfte gehören⁸⁵
- Der deutsche Gesetzgeber: Voraussetzung für die Anerkennung der spanischen Berufstitel beachten
- Deutsche Sprachschulen: Verkauf von Deutsch-Sprachkursen bis zur Sprachkompetenzstufe B2
- Spanische Pflegekräfte: Vermittlung in Arbeit
- Spanische Sprachschulen: Verkauf von Deutsch-Sprachkursen bis zur Sprachkompetenzstufe A2

Durch Telefonate, Gespräche vor Ort und dem späteren Aushandeln von Vermittlungsverträgen richtet sich das Angebot zunehmend an den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl in Spanien als auch in Deutschland aus. Die Herausforderung ist es, einen Vermittlungsprozess zu planen und zu steuern, der unter Einbeziehung aller Anforderungen ein praktikables, attraktives und finanzierbares Vermittlungsmodell für alle

⁸⁴ vgl. hierzu: Oliver Nordt, Vicente Milán: TTA – Ihr Personaldienstleister für spanische Pflegekräfte, www.tta-spanischepflegekraefte.de, 21.11.2012

⁸⁵ vgl. hierzu: Bundesanzeiger zum Sonderprogramm MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, veröffentlicht am 02.01.2013

Anspruchgruppen darstellt. Sie sind die potenziellen Nachfrager und Einflussnehmer auf das Geschäftsmodell; auf sie bezieht sich die unternehmensexterne Seite als die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten.

Solche marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten als auch die Gestaltung des Marketing-Mix. Der Marketing-Mix gilt als eine einfache und zugleich wirksame Kombination von Instrumenten zur praktischen Umsetzung von Marketingplänen, die sich in vier Gruppen aufteilen:

- Product (Produktpolitik oder Dienstleistungspolitik) - Vermittlung von Pflegekräften
- Price (Preispolitik) – Vermittlungsprovision pro Pflegekraft
- Promotion (Kommunikationspolitik) – Werbung und Internet-Marketing
- Place (Distributions- bzw. Vertriebspolitik) – In deutschen Kliniken und Pflegeeinrichtungen und in spanischen Sprachschulen

Die wichtigste Aufgabe der Dienstleistungspolitik ist es, den Vermittlungsprozess so zu gestalten, dass er in der subjektiven Wahrnehmung der Anspruchsgruppen attraktiv erscheint. Dazu muss die Preispolitik herausfinden, welchen Preis einerseits die Kliniken und Pflegeeinrichtungen bereit sind, für die Vermittlungsdienstleistung zu zahlen. Andererseits geht es um die Vermittlungsprovision, die TTA von den Sprachschulen für die Vermittlung von SprachschülerInnen/Pflegekräften erhält. Außerdem gehört zur Preispolitik, dass sich Sprachkurse erst ab einer bestimmten Anzahl an Pflegekräften bzw. SprachschülerInnen für Sprachschulen rentieren, so dass nicht nur der Preis, sondern auch die Absatzmenge eine Rolle spielt. Es geht bei den Instrumenten Dienstleistungs- und Preispolitik um das in den Augen des Kunden im Vergleich zum Wettbewerb attraktivste Preis-Leistungs-Verhältnis.

Zu ergänzen ist das Preis-Leistungsverhältnis um die Dimension Qualität. Der niedrigste Preis bedeutet nicht zwingend, dass es sich um das attraktivste Angebot handelt. Für langfristig angelegte Personalprojekte kann sich die Attraktivität auch aus anderen Merkmalen ergeben. Zu höheren Preisen kann man eine höherwertige Dienstleistung anbieten. Sie steigert die Zufriedenheit bei den Vermittelten. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gewinnt dieses Argument an Bedeutung, denn jeder unzufriedene Mitarbeiter bedeutet die weitere Suche in einem „leergefegten Markt“. Eine hohe Fluktuation bedeutet zusätzliche Kosten bei der Personalbeschaffung.

Hinzu kommen die besonderen Ausprägungen des Gesundheits- und Sozialbereiches, in dem Werte eine Rolle spielen, die außerhalb der klassischen Betriebswirtschaft liegen: Corporate Social Responsibility steht für den freiwilligen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Es kann den Anspruchsgruppen innerhalb einer Klinik wichtig sein, eine gute Beziehung zu den MitarbeiterInnen aufzubauen und sie zufrieden zu stellen.

Neben der Qualität und dem Preis-Leistungsverhältnis gehören zur Preispolitik auch die Projektlaufzeit und die Zahlungsbedingungen. Hierzu zählen das Zahlungsziel und die unterschiedlichen Bezahllphasen sowie Preisnachlässe.⁸⁶ Die vier Instrumente von product, price, promotion und place verhalten sich somit deckungsgleich zu den „four main areas“ der Business Model Canvas: „customers, offer, infrastructure, and financial viability.“

Die unternehmensinterne Seite des Marketings besteht aus der Schaffung von Voraussetzungen im Unternehmen für die Durchführung von marktbezogenen Aktivitäten. Dies beinhaltet insbesondere die Führung des Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung.⁸⁷ Eine gutes Marketingkonzept hat immer die Kundenperspektive im Blick, denn der Kunde zahlt schließlich für die Dienstleistung: Kundenorientierte Sichtweise als Marketingkonzept, nicht umgekehrt. Das heißt aber nicht, alles zu tun, was sich Kunden wünschen: Henry Ford sagte einmal: wenn man Kunden befragt hätte, was sie wollen, dann hätten sie ihm geantwortet, ein schnelleres Pferd. Somit ist ein tieferes Kundenverständnis und ein Verständnis von Kundenwünschen zu entwickeln, um einen kreativen Umgang mit Kundenwünschen zu finden. Manchmal erschließt sich der Mehrwert dem Kunden erst durch einen tieferen Blick.⁸⁸

Das bedeutet für die Geschäftstätigkeit, dass man ständig vorwegnehmen, anpassen und zuhören muss, um mit den richtigen Argumenten überzeugen zu können, denn nicht nur der Preis der Vermittlungsprovision ist von Bedeutung, sondern auch die Attraktivität des Stellenangebotes, die sich aus der Unternehmenskultur, der Bezahlung, der Einrichtungsart und dem Standort zusammensetzt. Weiterhin stellen unterschiedliche kulturelle Codes eine Herausforderung dar und die Tatsache, dass mindestens zwei spanische Pflegekräfte vermittelt werden müssen, um eine Stabilität bei den Pflegekräften herzustellen.

2.4.5. Die Entstehung einer deutschsprachigen Website

Im Rahmen des Marketing-Mix' ist die wichtigste Aufgabe der Kommunikationspolitik, die Kunden über das eigene Angebot zu informieren und deren Kaufentscheidung zu beeinflussen. Dies erfolgt im Rahmen des Kommunikationsmix', der so zu gestalten ist, dass er die angestrebte Wirkung mittels Information und Überzeugung mit möglichst geringen Kosten erzielt. Als eine kostengünstige Variante bietet sich das Online-Marketing an. Neben anfänglichen Ad-Words Kampagnen entsteht eine auf Deutsch verfasste Website. Der Internetauftritt richtet sich an deutsche Kliniken und Pflegeeinrichtungen und spricht diese folgendermaßen an:

⁸⁶ vgl. hierzu: Harvard Business Review, September-October, Harvard 1985, S. 4.

⁸⁷ vgl. hierzu: C. Homburg, & H. Krohmer, Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 829.

⁸⁸ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 128ff.

TTA – Ihr Personaldienstleister für spanische Pflegekräfte

Der Personaldienstleister TTA hat sich auf die Vermittlung von spanischen Pflegekräften für den stationären und teilstationären Bereich spezialisiert. Durch Abgleich Ihres Besetzungsbildes entwickelt TTA Lösungen und Personalkonzepte hinsichtlich der Anforderungen an Sprache, Arbeitsort und Vertragsdauer.

- Profiling und Vorauswahl
- Kooperation mit Sprachschulen in Spanien
- Vermittlung von Sprachkursen in Deutschland
- Anerkennung der Berufstitel

Organisation und Begleitung des gesamten Vermittlungsprozesses von der Vorauswahl über die Antragstellung für Sprachkurse bis zum Arbeitsbeginn der Pflegekräfte in Ihrem Unternehmen.

Angebot zur Vermittlung von spanischen Pflegekräften

TTA arbeitet mit Sprachschulen und Vermittlungsorganisationen in Spanien zusammen und bereitet das pflegerische Personal auf eine Beschäftigung in Deutschland vor. Die spanischen Pflegekräfte erreichen vor Ihrer Ankunft in Deutschland das Sprachniveau A2 des Europäischen Referenzrahmens. Bis zur Sprachkompetenzstufe B2 können die spanischen Gesundheits- und KrankenpflegerInnen in Deutschland bereits als Pflegehilfskraft oder Fachkraft in Anerkennung eingesetzt werden. Nach Abschluss der Sprachprüfung B2 erfolgt die vollständige Anerkennung der Berufstitel in Deutschland. Von nun an arbeiten die spanischen Pflegekräfte als examinierte Pflegefachkräfte in Ihrem Unternehmen.⁸⁹

jung, motiviert und hoch qualifiziert

Die spanische Ausbildung zur/zum Gesundheits- und KrankenpflegerIn ist vollständig akademisiert und hat bis 2008 drei Jahre gedauert, Abschluss: „diplomado en enfermería“. Im Zuge des Bologna-Prozesses zur Schaffung eines einheitlichen Hochschulraumes ist 2008 die Studienzeit auf vier Jahre erhöht worden und trägt seitdem den Titel „grado en enfermería“. Das Studium beinhaltet die gleichen Lernfelder wie in der deutschen Ausbildung und hat mit durchschnittlich 3862,5 h ein Drittel mehr Theoriestunden. Sämtliche Differenzierungsbereiche können während des Studium abgedeckt werden. Durch den höheren Stundenanteil und Professionalisierungsgrad sind beide Titel dem deutschen Abschluss Gesundheits- und KrankenpflegerIn funktional gleichgestellt.

⁸⁹ Oliver Nordt, Vicente Milán: TTA – Spanische Pflegekräfte, www.tta-personalmedizin.de, 21.01.2014

BewerberInnenprofil und Sprachkenntnisse

Junge spanische Pflegekräfte orientieren sich nach Deutschland, um Erfahrungen und Sprachkenntnisse zu sammeln. In Zusammenarbeit mit Sprachschulen in Spanien organisiert TTA Deutschsprachkurse und rekrutiert aus den SprachschülerInnen Personal für den deutschen Arbeitsmarkt. Mit Grundkenntnissen in Deutsch können die spanischen Pflegekräfte bereits als Pflegehilfskraft oder Fachkraft in Anerkennung eingesetzt werden. Mit 84% aller AbsolventInnen stellen Frauen den Großteil an BewerberInnen dar. Sie sind in der Regel um die 25 Jahre alt und verfügen über Grundstufenkenntnisse (A2 des Europäischen Referenzrahmens) der deutschen Sprache.⁹⁰

TTA – persönlich, individuell und flexibel

TTA Personal vermittelt spanische Fachkräfte, die nach Deutschland auswandern möchten oder dies bereits getan haben. Dabei orientiert sich TTA am Personalbedarf des deutschen Arbeitsmarktes und den Bedürfnissen spanischer Fachkräfte. Eine hohe Übereinstimmung wird in den Berufen des Gesundheitswesens (medizinisches und pflegerisches Personal), des MINT-Bereiches (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik - IT-Fachkräfte und Ingenieure) und des Transport- und Logistikwesens (spanische Busfahrer und Lkw-Fahrer) erzielt. Die Kompetenz spanischer Fachkräfte und der Anspruch deutscher Unternehmen treffen aufeinander: TTA wird als Vermittler und Übersetzer in binationalen Personalprojekten tätig.

Das deutsch-spanische Team kennt die Besonderheiten des deutschen und des spanischen Arbeitsmarktes sowie die Möglichkeiten der Rekrutierung von spanischem Personal in Spanien als auch die Möglichkeiten der Finanzierung von Sprachkursen, der beruflichen Anerkennung und des Transfers nach Deutschland. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Personalkonzepte, die Faktoren wie soziale Kompetenz, länderspezifische Besonderheiten, Vergütung und Unternehmenskultur mit einbeziehen. Dadurch gelingt es, eine hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten zu erzielen, nicht zuletzt bei den spanischen Fachkräften, was die Basis für Ihren und unseren Geschäftserfolg darstellt.⁹¹

2.4.5.1. Das Online-Marketing

Neben den oben beschriebenen Unterseiten gibt es eine Presse- und Kontaktseite. Durch die Verlinkung mit anderen relevanten Websites und durch das Setting in den jeweiligen Seitenüberschriften gelingt es, das Google-Ranking soweit zu optimieren, dass die

⁹⁰ Oliver Nordt, Vicente Milán: TTA – Spanische Pflegekräfte, www.tta-personalmedizin.de/pflegekräfte/, 21.01.2014

⁹¹ Oliver Nordt, Vicente Milán: TTA – Spanische Pflegekräfte, www.tta-personalmedizin.de/über-uns/, 21.01.2014

Website www.tta-spanischepflegekraefte.de/ bei allen relevanten Suchbegriffen auf der ersten Seite der Suchmaschine Google steht, insbesondere bei: Pflegekräfte, Pflegekräfte aus Spanien, spanische Pflegekräfte, spanische Krankenschwestern und Gesundheits- und Krankenpfleger, so dass die Kaltaquise nur bei in Spanien als attraktiv geltenden Unternehmen wie Krankenhäusern, Kliniken, Gesundheits- und Dialysezentren stattfindet. Dadurch ist die Situation entstanden, dass Anfragen nach spanischen Pflegekräften mehrmals am Tag über die Website oder über soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn eingehen.

Durch das Google-Ranking auf der spanischen Seite erreichen TTA nahezu wöchentlich Kooperationsanfragen. Über die spanisch-sprachigen Websites laden täglich neue Fachkräfte ihre Profile hoch, so dass nach kurzer Zeit die Datenbank aus mehr als 10.000 ausreiseinteressierten Fachkräften besteht, darunter die Lebensläufe von mehreren Hundert Pflegekräften.

2.4.6. Projektplanung

Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Bestimmungen wird die Realisierbarkeit eines deutsch-spanischen Personalvermittlungsprojekt geprüft: Hierzu wird eine Organisations- und Projektstruktur entwickelt, die es erlaubt, ein realistisches Zeitfenster zu erarbeiten. Laut expertenorientierter Einschätzung wird „die geeignete Organisationsstruktur durch die Aufgabenstellung definiert. Die leitende Frage bei der Entwicklung der formalen Strukturen lautet: Welche Strukturen erfordern die gestellten Aufgaben?“⁹²

Die Aufgabenstellung lautet: Wie gelingt es, einen Vermittlungsprozess zu organisieren, der den Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen gerecht werden kann?

Projektlaufzeit vor dem Arbeitsbeginn in der Klinik

- Ausschreibungsphase: 3-4 Wochen.
- BewerberInnenauswahl und Einladung zu Vorstellungsgesprächen: 1-2 Wochen
- Sprachkurs in Spanien: 8 Wochen
- Endauswahl der BewerberInnen: 1 Woche
- Anreise und Arbeitsbeginn in Deutschland 3-4 Wochen.

Arbeitsbeginn in der deutschen Klinik: 4 Monate nach Vertragsunterzeichnung.

Projektlaufzeit nach dem Arbeitsbeginn in der Klinik

- 6-7 Monate: Tätigkeit als Pflegehilfskraft oder Fachkraft in Anerkennung zu 75% einer Vollzeitstelle. In dieser Zeit berufsbegleitende Sprachkurs bis zur

⁹² Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: 2011, S. 57.

Sprachkompetenzstufe B2. Der Unterricht kann inhouse oder extern stattfinden

- Nach Erlangung der Sprachkompetenz B2 (Anerkennung des spanischen Berufstitels in Deutschland durch die zuständigen Anerkennungsstellen der Länder) Vertragsänderung: Einsatz und Vergütung als Pflegefachkraft. Abschluss des Projektes nach insgesamt 10-11 Monaten

Der Personaldienstleister TTA begleitet den gesamten Vermittlungsprozess von der Vorauswahl über die Organisation von Sprachkursen bis zur Anerkennung der Berufstitel.

2.4.7. Entwicklung einer Multi-Sided Platform

Das Geschäftsmodell, spanische Pflegekräfte nach Deutschland zu vermitteln, basiert zunächst nur auf der Annahme, dass es gelingen wird, die Zielgruppen deutsche Kliniken und spanische Pflegekräfte zusammenzuführen. Denn in der Vermittlung von beiden Zielgruppen zueinander besteht der gegenseitige Mehrwert von Multi-Sided Platforms: „They are platforms that bring together two or more distinct but interdependent groups of customers. They create value as intermediaries by connecting these groups.“⁹³

Nach mehreren Telefonaten mit deutschen Kliniken und Pflegeeinrichtungen erhält TTA die Möglichkeit, sein Geschäftsmodell vor Ort zu präsentieren. In den einstündigen Verkaufsgesprächen wird zunächst nur behauptet, dass es zu erfolgreichen Vermittlungsprojekten gekommen sei. In eloquenter Weise werden das Vermittlungsmodell, die Vorzüge spanischer Pflegekräfte und deren positiver Einfluss auf das Betriebsklima dargestellt. Das deutsch-spanische Team kenne die Besonderheiten des deutschen und des spanischen Arbeitsmarktes und wisse, wie eine erfolgreiche Integration zu gestalten sei. Eine Infomappe, Visitenkarten und Branchenkenntnisse runden den Eindruck von Kompetenz und Professionalität ab.

Grundvoraussetzung für die Vermittlung sei die Vermittlung von mindestens zwei Pflegekräften, da sich die Pflegekräfte so gegenseitig stabilisieren können. Größere Gruppen steigern die Arbeitszufriedenheit, wodurch auch mögliche Schwierigkeiten bei der Integration und im Erlernen der deutschen Sprache angesprochen werden. Diese könne man aber verringern, wenn man sich an die Vorgaben des Vermittlungsmodells halte, zu denen ebenso die berufsbegleitenden Deutschsprachkurse als auch die Einrichtung eines betrieblichen Mentorensystems und die Organisation von Wohnraum gehören. Die Klinik oder Pflegeeinrichtung besitze die Kompetenz vor Ort und verfüge über mögliche Kontakte zu Wohnungsbaugesellschaften.

⁹³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 78.

Man müsse die spanischen Pflegekräfte zu den gleichen Vertragsbedingungen wie ihre deutschen KollegInnen einstellen, schließlich befinden sich deutsche Kliniken im internationalen Wettbewerb mit englischen und skandinavischen Anbietern. Letztere würden sehr gute Konditionen anbieten. Es gebe bereits die ersten Pflegekräfte, die Vergleiche anstellen und in das Land auswandern möchten, das die besseren Bedingungen biete. Deutschland sei aber insgesamt gut aufgestellt.

Zum Arbeitsbeginn werde TTA vor Ort sein, um in vertraglichen und sonstigen Belangen zu übersetzen. Es biete sich zu Arbeitsbeginn eine Kick-Off-Veranstaltung mit TTA an, um gegenseitiges Vertrauen zwischen den Pflegekräften und der Klinik aufzubauen. Denn für das Gelingen einer Personalvermittlung sei die Akzeptanz innerhalb des Kollegiums von großer Bedeutung. Auch in Bezug auf die noch unzureichenden Sprachkenntnisse müssen sich die neuen Fachkräfte angenommen fühlen.

Wenn sich die Kliniken an die Vorgaben des Vermittlungsmodells halten, garantiere TTA eine Nachbesetzung von bis zu sechs Monaten. Neben vertraglichen Klauseln werden Bilder von Spanien als Urlaubsland bedient. Es wird bemerkt, dass die Pflegekräfte auch aus Gebieten kommen, in denen einige der am Tisch sitzenden Geschäftsführer, Pflegedirektoren und Personalleiter bereits Urlaub gemacht haben. Die lockere Stimmung sorgt meist für Heiterkeit am Ende der Verkaufsgespräche.

Um Vertrauen gegenüber den spanischen Vermittlungsorganisationen und Sprachschulen aufzubauen, stellt sich TTA auch diesen Verhandlungspartnern persönlich vor. Hier wird das Vermittlungsmodell in umgekehrter Weise präsentiert. Auf spanischer Seite wird die Attraktivität der deutschen Auftraggeber in den Vordergrund gestellt. Deutschland genieße den Ruf einer erfolgreichen Wirtschaftsnation. Seine Kliniken und Pflegeeinrichtungen seien zuverlässige Vertragspartner, die gute Arbeitsbedingungen bieten. Spanische Pflegekräfte würden zu den gleichen Bedingungen wie ihre deutschen Kolleginnen eingestellt.

Das Interesse in Deutschland begründe sich aus dem Fachkräftemangel und an der hohen Ausbildungsqualität spanischer Pflegekräfte. Darüber hinaus genieße Spanien ein positives Image, weshalb die Pflegekräfte herzlich Willkommen seien. Nun gehe es darum, vertrauenswürdige Kooperationspartner in Spanien zu finden. Schließlich müsse man seinen vertraglichen Verpflichtungen nachkommen. Die Frage lautet, ob die Sprachschulen und Vermittlungsorganisationen in der Lage seien, auf genügend motiviertes Personal zurückzugreifen. In Deutschland müsse man seinen Vertragspartnern Pflegekräfte präsentieren, die mindestens über die Sprachkompetenzstufe A2 verfügen.

Der Mehrwert für die spanischen Organisationen besteht im Interesse, arbeitssuchende Menschen zu vermitteln oder Sprachkurse zu verkaufen. Fortan würde man nicht mehr mit gewöhnlichen Sprachkursen werben, sondern mit Sprachkursen, die einen vertraglich festgelegten Arbeitsplatz in Deutschland garantieren. Für die von der Krise betroffenen

Sprachschulen bedeutet dieses Arbeitsplatzversprechen ein starkes Verkaufsargument gegenüber potenziellen SprachschülerInnen, die den Titel „diplomado“ oder „grado en enfermería“ besitzen müssen.

Den einzigen Zweifel, den es zu beseitigen gilt, ist glaubhaft zu vermitteln, dass es bereits zu Vertragsabschlüssen mit deutschen Kliniken gekommen sei. Dies stellt sich allerdings als schwerer heraus als ursprünglich angenommen.

Auf spanischer Seite ist man misstrausch. Spanien ist seit Jahren durch Korruptionsskandale geprägt. Fast täglich erreichen die Öffentlichkeit Meldungen über Steuerhinterziehung, Veruntreuung von Staatsgeldern und Korruptionsvorwürfe. In der Europäischen Union besitzt Spanien den zweithöchsten Korruptionsindex hinter Italien⁹⁴. Einige Sprachschulen berichten von einer Mentalität des Nicht-Bezahls. Das Hintergehen seiner Geschäftspartner scheint in ihren Augen zur Normalität des spanischen Geschäftslebens zu gehören. Misstrauen ist zu spüren. Auch wenn der deutsche Teil von TTA für einen Vertrauensvorschuss sorgt, gelingt es nicht, die Zweifel vollständig aus dem Weg zu räumen.

Kurz nach der Auflage des Sonderprogramms MobiPro EU kommt es sogar zu lautstarken Auseinandersetzungen, da man nicht daran glauben möchte, dass die Bundesagentur für Arbeit tatsächlich die Sprachkursgebühren rückerstattet. Wie auf deutscher Seite scheuen auch spanische Sprachschulen das finanzielle Risiko.

Diese Schwierigkeiten stehen stellvertretend für das grundsätzliche Problem einer Multi-Sided-Plattform. Man steht vor dem Dilemma, dass man die eine Zielgruppe nicht erreicht, wenn man nicht glauben machen kann, dass der Kontakt zur anderen bereits vorhanden ist und umgekehrt: „The key is that the platform must attract and serve all groups simultaneously in order to create value. The platform’s value for a particular user group depends substantially on the number of users on the platform’s ‚other side‘. On the one hand, game developers will develop games for a new video console only if a substantial number of gamers already use it. Hence multi-sided platforms often face a ‚chicken and egg‘ dilemma.“⁹⁵

Es bedarf Mut, starker Nerven und einer Portion Unverfrorenheit, um das Geschäftsmodell einer Multi-Sided Platform zu etablieren. Es geht um Inszenierung und Überzeugungskraft. TTA verkauft lediglich eine Idee und inszeniert sich als erfolgreiches Unternehmen, das auf ein ungewöhnliches Geschäftsmodell gekommen ist: „Die Kunst der Strategieentwicklung ist es, sich gemeinsam freizuspielen und dort hinzublicken, wo andere nicht hinsehen, sich jene Fragen zu stellen, die anderen noch nicht in den Sinn gekommen sind. Letztlich geht es doch darum, ungewöhnliche Entwicklungen

⁹⁴ Transparency international: Corruption Perceptions Index 2013

⁹⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 78f.

aufzuspüren, schwache Signale zu entziffern, die andere noch nicht im Blick haben, um daraus künftige Geschäftschancen zu gewinnen.“⁹⁶

Diese „schwachen Signale“ werden nicht von jedem gleichermaßen wahrgenommen. Insofern gehört zum Prozess der Strategieentwicklung nicht nur die Fähigkeit, die Strategie zu entwickeln, sondern auch, sie auch zu leben: „Machen Sie ihre Strategie zu einer guten Strategie, indem Sie ihr Leben einhauchen und – vielleicht – indem Sie sie selbst entwickeln.“⁹⁷

2.4.8. Module der Personalbeschaffung

Das erste Modul der Personalbeschaffung besteht aus Sprachschulen, gemeinnützigen und kommunalen Vermittlungsagenturen, die im Auftrag von TTA und den deutschen Auftraggebern spanische Pflegekräfte gewinnen. Sie werben mit Deutschsprachkursen. Wer die Sprachkompetenzstufe A2 erreicht, erhält eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in deutschen Kliniken und Pflegeeinrichtungen.

Das zweite Modul der Personalbeschaffung liegt in der Verantwortung von TTA: Mithilfe einer externen Firma ist eine Datenbank erstellt worden, in der sich mehr als 10.000 Profile befinden. Allein in dieser Datenbank haben mehrere hundert Pflegekräfte ihre Lebensläufe hochgeladen. Sie kommen aus allen Teilen des Landes und verfügen über unterschiedliche Sprachkompetenzen. In der Regel handelt es sich um BerufsanfängerInnen, die von TTA direkt kontaktiert werden können.

Das dritte Modul besteht aus Online-Stellenanzeigen, die sich auf konkrete Stellenangebote beziehen. Sie werden von den Kooperationspartnern und TTA gleichermaßen geschaltet.

2.4.9. Personalbeschaffung in Spanien

Bisher besteht das Geschäftsmodell nur aus dem gegenseitigen Versprechen, spanische Pflegekräfte und deutsche Kliniken zueinander zu führen. Nun wird zu beweisen sein, ob man das, was man verprochen hat, auch einlösen kann.

Ende Dezember 2012 kommt es zu den ersten Vertragsabschlüssen mit deutschen Pflegeeinrichtungen. Die spanischen Kooperationspartner werden kontaktiert und über die Stellenausschreibungen informiert. Gemeinsame Schritte zur Rekrutierung werden

⁹⁶ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.76.

⁹⁷ H. Mintzberg, Strategy Safari, Wien 1999: zit. nach: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.50.

festgelegt und erste Termine vereinbart, auf denen sich TTA den Pflegekräften mitsamt Stellenangeboten präsentieren kann. Die Hoffnung, dass ein Stellenangebot reichten würde, um an bis zu hundert ausreisebereite Pflegekräfte zu gelangen, muss nach den ersten Erfahrungen verworfen werden. Auf die aus der Datenbank angeschriebenen Pflegekräfte melden sich 30%, die Resonanz auf die ausgeschriebenen Stellen bleibt deutlich hinter den Erwartungen zurück, so dass der Kontakt zu einer Sprachschule in Andalusien aufgebaut wird.

Die Sprachschule kontaktiert Pflegekräfte und organisiert Informationsveranstaltungen, auf denen sich TTA präsentiert. Hier werden die Stellenausschreibungen präsentiert und die deutschen Auftraggeber beim Namen genannt. Die deutschen Kliniken und Pflegeeinrichtungen kommen für die Reisekosten und den berufs begleitenden Sprachkurs auf. Darüber hinaus organisieren die Pflegeeinrichtung Wohnraum und richten ein Mentorensystem ein, damit die Pflegekräfte bei aufkommenden Fragen einen Ansprechpartner vor Ort hätten. Man finanziere und organisiere den gesamten Vermittlungsprozess und ein Auftraggeber sei sogar bereit, jährliche Reisekosten nach Spanien zu übernehmen. Damit erfüllen die deutschen Vertragspartner die Bedingungen, die TTA vertraglich mit ihnen vereinbart hat.

Auf den Informationsveranstaltungen befinden sich weniger Pflegekräfte als die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen. Nur die wenigsten von Ihnen signalisieren eine klare Ausreisebereitschaft. Es werden Fragen zu den Vertragsbedingungen und den Unterkünften gestellt, ob der Wohnraum von den Arbeitgebern bezahlt würde und ob man von dem Gehalt auch leben könne. Neben den Pflegekräften befinden sich auch einige Eltern, die fragen, warum sich ihre Kinder für zwei Jahre an die deutsche Unternehmen binden müssten.

Man habe gehört, dass der Beruf der Pflegefachkraft in Deutschland nur eine berufliche Ausbildung sei und man auch grundpflegerische Tätigkeiten ausüben müsse. In Spanien würden das die PflegehelferInnen übernehmen. Die Pflegefachkräfte hätten schließlich studiert, damit sie medizinische Pflege organisieren und diese den Patienten kommunizieren können. Der Arzt stelle nur die Diagnose, der Rest werde von ihnen geleistet.

Vor der Krise habe man in Spanien bis zu 2.000 € netto verdient und zusätzlich gebe es Stellenangebote aus England und den skandinavischen Ländern, die sehr gute Bedingungen bieten würden.

So steht nicht der Wunsch nach Arbeit im Mittelpunkt, sondern eine wertorientierte Anspruchshaltung. Die wenigen Pflegekräfte äußern sich skeptisch bis ablehnend zu den vorgestellten Vertragsbedingungen. Die Arbeitsbedingungen, so scheint es, sind nicht wettbewerbsfähig. Es ist nicht zu erkennen, dass die spanischen Pflegekräfte bereit sind, in Deutschland zu arbeiten. Die spanische Erwartungshaltung deckt sich nicht mit der deutschen. Aus den Telefonaten, Skype-Interviews und Informationensgesprächen lassen

sich aber wichtige Informationen gewinnen, die für eine Anpassung des Geschäftsmodells von Bedeutung sind:

Die Pflegekräfte teilen folgendes mit

- Die Pflegekräfte sind jung, meist um die 25 Jahre alt
- In ihrem beruflichen Selbstverständnis sehen sie sich auf der Augenhöhe eines deutschen Assistenzarztes
- Sie stellen hohe Ansprüche an den Arbeitsplatz. Stellenplatzangebote betrachten sie wertorientiert
- Die Bezahlung ist ihnen wichtig
- Deutschland steht im internationalen Wettbewerb
- Stellenangebote aus dem Krankenhaus sind attraktiver als Stellenangebote aus einer Pflegeeinrichtung
- Sie betrachten das Studium der Pflegewissenschaften als höherwertiger an als die deutsche Ausbildung zur/zum Gesundheits- und KrankenpflegerIn
- In Spanien wird die Grundpflege von PflegehelferInnen übernommen und nicht durch examinierte Fachkräfte

Die Pflegekräfte äußern folgende Emotionen und Einstellungen:

- Sie haben eine hohe Bindung an ihr Elternhaus
- Ihnen fällt es schwer, das Land zu verlassen
- Arbeit an sich hat nicht den gleichen Stellenwert wie in Deutschland
- Sie sind misstrausch gegenüber Stellenangeboten, sie gehen von Betrug aus
- Grundpflege gilt als notwendiges Übel, um in Deutschland arbeiten zu können

Aus den oben genannten Informationen lässt sich eine emotionale Landkarte skizzieren, die aus Gefühlen, Einstellungen und Erwartungen der Pflegekräfte besteht.⁹⁸

1. Wie schätzen die Pflegekräfte ihr Umfeld ein?

- Sie warten auf die Veröffentlichung von Stellenangeboten in Spanien. Jedoch gibt es zu wenig Plätze, so dass nur 2-3% der BerufsanfängerInnen eine Festanstellung finden. Für einige wenige gibt es Kurzzeitverträge.
- Es gibt auch Stellenangebote aus den nordeuropäischen Staaten.

⁹⁸ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 131ff.

2. Wodurch erhalten die Pflegekräfte welche Informationen?

- Durch tägliche Gespräche mit jungen Menschen, die auch darüber nachdenken, ins Ausland zu gehen. Durch die Fachpresse, das Fernsehen und durch das Internet erhalten sie Informationen aus Nordeuropa über Arbeitsplatzmöglichkeiten und über das Gehaltsniveau. Es gibt bereits erste negative Schlagzeilen aus Deutschland. Enttäuschte spanische Pflegekräften zeichnen nicht immer ein positives Bild von Deutschland. Die Rede ist von schlechten Arbeitsbedingungen, Stress, Übernahme professionsfremder Tätigkeiten usw.

3. Was denken und fühlen die Pflegekräfte, was ist ihnen wirklich wichtig?

- Erwerbsarbeit, in der Ihre Profession gewertschätzt wird
- Ob eine Berufstätigkeit in Deutschland Auswirkungen auf das spanische Punktesystem hat.⁹⁹
- Ob es die Möglichkeit gibt, frühzeitig aus einem Arbeitsverhältnis auszusteigen, ohne dass sich dadurch Rückzahlungen an den Arbeitgeber ergeben.
- Die Vergütung
- Das Wetter in Deutschland
- Dass die Grundpflege ein notwendiges Übel ist und in Deutschland zum Aufgabenbereich einer Pflegefachkraft gehört
- Ob man von dem Gehalt einer Pflegefachkraft auch leben könne.
- Dass man wieder heimkehren werde, wenn es Arbeit in Spanien gebe

4. Was könnten die Pflegekräfte in der Öffentlichkeit sagen?

- dass Ihnen Berufserfahrungen und das Kennenlernen einer neuen Kultur wichtig seien
- dass sie gerne eine neue Sprache lernen und die Herausforderung suchen
- dass sie ein positives bild von Deutschland haben, die deutschen Tugenden und die deutsche Kultur mögen
- dass sie ein hohes fachliches Niveau aufweisen.
- dass sie über soziale Kompetenz verfügen und sich schnell an neue Arbeitssituationen anpassen können

⁹⁹ Das spanische Beschäftigungssystem verteilt Punkte für Verdienste, die eine angestellte oder verbeamtete Fachkraft im Laufe ihrer Berufskarriere erwirbt. Diese Punkte eröffnen die Möglichkeit, in der Hierarchie aufzusteigen, seinen Arbeitsort zu wechseln und entsprechend der Dienstjahre und Betriebszugehörigkeit eine bessere Vergütung zu erhalten.

5. Was sind die größten Sorgen der Pflegekräfte?

- Was passiert, wenn die B2-Sprachprüfung nicht bestanden wird, entstehen Zusatzkosten, droht der Arbeitsplatzverlust?
- Wer kümmert sich um Wohnraum, wie teuer ist Wohnen in Deutschland?
- Sich längerfristig an ein deutsches Arbeitsverhältnis zu binden
- Wer kümmert sich um die Sozial- und Krankenversicherung, gibt es Hilfestellungen?
- Wer übernimmt die polizeiliche Anmeldung

6. Was kann der größte Nutzen für die Pflegekräfte sein?

- Sich mit der Sprachkompetenz auf Deutsch und der Berufserfahrung in Deutschland einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den daheimgebliebenen KollegInnen zu verschaffen.
- Eine neue Sprache und ein neues Land kennen zu lernen.¹⁰⁰

2.5. MobiPro EU der Zentralen Auslandsvermittlung ZAV

Am 02.01.2013 erscheint im Bundesanzeiger die Richtlinie für das Sonderprogramm des Bundes zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)“¹⁰¹

Als Förderzweck und Rechtsgrundlage wird festgeschrieben, dass „der Bund im Rahmen des Sonderprogramms ausbildungsorientierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa Leistungen zur Unterstützung einer erfolgreichen Vermittlung in betriebliche Berufsausbildung und in qualifizierte Beschäftigung in Deutschland gewährt. Damit soll ein Beitrag gegen die hohe Jugendarbeitslosigkeit innerhalb der Europäischen Union (EU) und zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland geleistet werden.“¹⁰²

Somit reagiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf die europäische Arbeitsmarktkrise und erkennt darin gleichzeitig eine Chance, dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken.

Weiter heißt es: „Im Rahmen des Sonderprogramms können junge Menschen aus der EU im Alter von 18 bis 35 Jahren (in besonders zu begründenden Ausnahmefällen, z. B. in den Gesundheitsberufen bis zum Alter von 40 Jahren) gefördert werden, die aufgrund der angespannten Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation in ihren Heimatländern nur geringe berufliche Perspektiven haben. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, in Deutschland

¹⁰⁰ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 131ff.

¹⁰¹ Bundesanzeiger MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, veröff. am 02.01.2013, S.1.

¹⁰² Bundesanzeiger MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, veröff. am 02.01.2013, S.1.

eine betriebliche Berufsausbildung oder eine qualifizierte Beschäftigung in einem Engpass- bzw. Mangelberuf aufzunehmen. Die Engpass- bzw. Mangelberufe ergeben sich aus der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit, die in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird. Dabei können regionale Bedarfe nach Ermessen berücksichtigt werden. Das Programm leistet einen Beitrag zur Stärkung der beruflichen Mobilität im Rahmen der in der EU garantierten Freizügigkeit.¹⁰³

Laut Analyse der Bundesagentur für Arbeit gehören die Berufe Gesundheits- und KrankenpflegerIn bzw. AltenpflegerIn zu den Engpassberufen und sind im Sinne des Sonderprogramms förderfähig. Der Erwerb der deutschen Sprache steht im Zentrum der Förderpolitik. Sprachbarrieren werden vom Bundesministerium als das größte Vermittlungshemmnis eingestuft: „Die Förderinstrumente des Sonderprogramms dienen insbesondere der Überwindung von sprachlichen Hemmnissen und vorhersehbaren Schwierigkeiten, die den Rekrutierungs- und Einstellungsprozess in Deutschland beeinträchtigen können.“¹⁰⁴

Laut Anlage II des Sonderprogramms gelten folgende arbeitsmarktpolitischen Instrumente als förderfähig:

- Finanzierung eines Deutschsprachkurses im Herkunftsland: bis zu 8 Wochen im Umfang von maximal 170 Unterrichtseinheiten (UE) à 45 Minuten, Stundenhöchstsatz für Spanien liegt bei max. 9,30 €/UE
- Reisekostenpauschale zum Bewerbungsgespräch: 200 € bis zu einer einfachen Entfernung von 500 km, 300 € ab 500 km.
- Umzugskostenpauschale zur Arbeitsaufnahme: 890 €
- Kostenübernahme für Anerkennungsverfahren: Bis zu 1.000 € Verfahrenskosten einschließlich Übersetzungen und Beglaubigungen.
- Finanzierung von berufsbegleitendem Deutschunterricht oder eines Vollzeitsprachkurses in Deutschland: bis zu 510 UE à 45 Minuten, max. 12 €/UE.¹⁰⁵

Durch das Sonderprogramm MobiPro EU und die damit verbundenen Förderinstrumente hat sich die Attraktivität des deutsch-spanischen Vermittlungsmodells deutlich gesteigert. Die bisher im Personalvermittlungsvertrag als Sonderleistungen aufgeführten Kosten wie die Übernahme der Reisekosten und Sprachkursgebühren gelten nun im Sinne der Richtlinie als förderfähig. Dieses Programm zeigt, dass sich das Geschäftsmodell zur richtigen Zeit am richtigen Ort befindet und dass die Prozess- und Projektplanung an den richtigen Stellschrauben angesetzt haben, die nun förderfähig geworden sind. Dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten bei der Personalbeschaffung in Spanien. Sprachkurse

¹⁰³ Bundesanzeiger MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, veröff. am 02.01.2013, S.1.

¹⁰⁴ Bundesanzeiger MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, veröff. am 02.01.2013, S.1.

¹⁰⁵ Bundesanzeiger MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, Anlage II, veröff. am 02.01.2013, S.6.

müssen nicht mehr von den spanischen Pflegekräften finanziert werden. Auf deutscher Seite wird das Sonderprogramm eine neue Dynamik entwickeln: Fachkräftegewinnung aus Spanien wird auf der Agenda stehen. Gleichzeitig erlaubt das Programm deutschen Kliniken und Pflegeeinrichtungen, ihr unternehmerisches Risiko zu minimieren.

Es besteht zwar kein Rechtsanspruch auf die Rückerstattung von Sprachkursgebühren und Reisekosten, jedoch erhält die Projektkoordination bei der Bundesagentur für Arbeit den ministeriellen Auftrag, großzügig mit den Fördergeldern umzugehen. Das Sonderprogramm stellt hierfür im Zeitraum 2013-2016 insgesamt 139 Mio € zur Verfügung.¹⁰⁶

2.5.1 Kostenersparnis durch MobiPro EU

In Zahlen ausgedrückt bedeutet das eine erhebliche Kostenersparnis sowohl für die spanische Pflegefachkraft, als auch für den deutschen Arbeitgeber. In Spanien sind Sprachkurse rückerstattungsfähig, die im Vorfeld einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung stattfinden. Hierzu bedarf es einer Stellenzusage des deutschen Arbeitgebers: für einen achtwöchigen Sprachkurs mit einem Umfang von maximal 170 Unterrichtseinheiten ergibt sich bei einem Stundenhöchstsatz von 9,30 die Fördersumme von insgesamt 1.581,00 €.

In Deutschland sind diejenigen Sprachkursgebühren rückerstattungsfähig, die während der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zwischen Pflegefachkraft und Arbeitgeber stattfinden. Hierzu muss der Arbeitgeber eine Freistellungserklärung für die spanische Pflegefachkraft (PFK) unterzeichnen. Wenn sich für eine Vollzeitstelle (39h/Woche) bei einer monatlichen Arbeitszeit von 172h ein Arbeitnehmer-brutto (AN-brutto) von 2.500,00 € ergibt, dann liegt das Arbeitgeber-brutto (AG-brutto) bei 3.010,63 €. Teilt man das AG-brutto durch 172, ergibt sich ein Stundenlohn von 17,50 €, der einem AN-brutto von 14,53 €/h entspricht.¹⁰⁷

Wenn die UE 12,00 € kostet, ergibt sich für den Arbeitgeber die Differenz von 5,50 €/h. Das bedeutet, dass unter den Förderbedingungen von MobiPro EU der Deutschkurs nicht mehr 12 €/h, sondern 5,50 €/h kostet. Es ergibt sich eine Kostenersparnis i.H.v 6,50 €/h.

Laut Personalvermittlungsvertrag wird den Kliniken und Pflegeeinrichtungen zugesagt, dass die PFK über das Sprachniveau A2 verfügt, das sie in Spanien erworben hat. Nach

¹⁰⁶ Förderdatenbank: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Förderkatalog für das Sonderprogramm des Bundes zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)“.

¹⁰⁷ Es handelt sich um einen durchschnittlichen Brutto-Stundelohn, den ein Müncher Pflegeunternehmen fünf von TTA Personal vermittelten Pflegefachkräften bezahlt.

Abzug der 170 UE in Spanien verbleiben 510 UE, um zur gesetzlich vorgeschriebenen Sprachkompetenzstufe B2 zu gelangen. Wenn die PFK die volle Stundenanzahl ausschöpft, kostet ein Sprachkurs bei 510 UE insgesamt 6.120 €.

Durch die Förderung durch MobiPro EU kostet der Kurs dem Arbeitgeber nur noch 2.805,00 €. Dadurch ergibt sich eine Kostenersparnis von insgesamt 3.315,00 €.

Über die Stundenanzahl, die eine akademisierte Person aus Spanien benötigt, um als Anfängerin die Sprachkompetenz B2 zu erreichen, gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Diese Einschätzungen unterliegen immer den Einflüssen eines gesetzlichen Anreizsystems. Weitere Einflussfaktoren sind der Motivationsgrad, das Bildungsniveau, das persönliche Umfeld und die Qualität des Unterrichts. Letztere soll durch die AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) sichergestellt werden. Bei einem in einem deutschen Umfeld stattfindenden Deutschunterricht, der aus Gruppen besteht, die nicht größer als acht Personen sind, gibt es erhebliche Unterschiede. Die Varianz liegt zwischen 360 UE bis zu den eben geförderten 680 UE. Die bisherigen Erfahrungen liegen im Bereich zwischen 500 bis 680 UE.¹⁰⁸

2.6. Neuausrichtung des Geschäftsmodells - Gründen aus Komponenten

Nach den ersten Informationsveranstaltungen und Auswahlgesprächen ergibt sich die Erkenntnis, dass man zu wenig Kontrolle über die Auswahlprozesse hat. Die Kooperationspartner und Pflegekräfte stellen die Probleme in den Vordergrund und erkennen keinen Mehrwert im Vermittlungsmodell.

Warum signalisieren die Pflegekräfte kein Interesse? Diese Haltung deckt sich weder mit den arbeitsmarktpolitischen Zahlen in Spanien noch mit der allgemein vorhandenen Bereitschaft, Berufserfahrungen in Deutschland zu sammeln. Erinnert sei an die repräsentative Umfrage des spanischen Fernsehens und die Bewerbungssituation in Valencia. Dort versammeln sich 16.000 KrankenpflegerInnen, die sich auf 500 Plätze im Öffentlichen Dienst bewerben. Die Auswahlwahrscheinlichkeit liegt bei 3,1%.¹⁰⁹

Laut einer repräsentativen Umfrage im Auftrag des spanischen Fernsehens sind 80% aller Jugendlichen bereit, unabhängig von der Bezahlung und dem Arbeitsort, jede Art von Beschäftigung anzunehmen.¹¹⁰

¹⁰⁸ vgl. hierzu: Inlingua München: Deutschkurse bei inlingua München, Niveaustufen des Europarates gemäß dem Europäischen Referenzrahmen.

¹⁰⁹ vgl. hierzu: J. A. Marrahí: Un juez paraliza las oposiciones a Enfermería con más de un millar de aspirantes afectados, <http://www.lasprovincias.es/v/20140121/comunitat/juez-paraliza-oposiciones-enfermeria-20140121.html>, 21.01.14 - 00:21

¹¹⁰ vgl. hierzu: rtve: telediario vom 12.01.2014, 21:00 Uhr.

Warum wird diese Haltung nicht bei den Informationsveranstaltung sichtbar? Es besteht Handlungsbedarf. Das Vermittlungsmodell muss effektiver werden. Es muss an den richtigen Stellschrauben ansetzen und sichtbar machen, dass es um die Vermittlung in angemessene Erwerbsarbeit geht.

Folgende Schwierigkeiten sind zu bearbeiten:

- Kein klarer Auftrag an die spanischen Kooperationspartner
- Zu wenig Pflegekräfte auf den Informationsveranstaltungen
- Es findet kein Auswahlprozess statt
- Die Rekrutierungsaktivitäten sind nicht effizient
- Die Stellenangebote nicht attraktiv genug
- Zu hohe Kosten für die Sprachkurse

Durch das Sonderprogramm MobiPro EU entsteht die Möglichkeit, die Sprachkurse im Herkunftsland zu finanzieren. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Bereitschaft, im Auftrag von TTA, Pflegekräfte zu rekrutieren. Damit hat sich Attraktivität und die Kostenfrage der Sprachkurse gelöst.

Die weiteren Schwierigkeiten können durch die Optimierung von Arbeitsprozessen überwunden werden. Anweisungen hierzu müssen den spanischen Kooperationspartnern und den deutschen Auftraggebern klar kommuniziert werden. Einfachheit ist das Wesen guter Kunst und macht aus einem Geschäftsmodell ein gutes Geschäftsmodell.¹¹¹

Nach anfänglichen Zweifeln am Geschäftsmodell entsteht wieder Zuversicht, weil problematische Arbeitsprozesse an außenstehende Kooperationspartner delegiert werden können, die durch die Zusammenarbeit mit TTA einen Mehrwert erzielen: „Open business models can be used by companies to create and capture value by systematically collaborating with outside partners. This may happen from the „outside-in“ by exploiting external ideas within the firm, or from the „inside-out“ by providing external parties with ideas or assets lying idle within the firm.“¹¹² Die Stärke von TTA liegt nicht darin begründet, alles selbst zu machen. Man baut vielmehr strategische Allianzen auf, die die Arbeitsprozesse effizienter erledigen als man selbst und das zu einem wesentlich günstigeren Preis.¹¹³

Das ist die Arbeitsweise eines konzept-kreativen Unternehmens, das aus bekannten Komponenten ein Geschäftsmodell entwickelt. Die Stärke liegt in der Tatsache begründet,

¹¹¹ vgl. hierzu: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.41.

¹¹² Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 109.

¹¹³ vgl. hierzu: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.97f.

dass es verschiedene Komponenten in seinem Geschäftsmodell vereint und daraus etwas Neues entstehen lässt.¹¹⁴

Somit geht es um die Delegation von Arbeitspaketen, die „inside-out“ bearbeitet werden. Die Kooperationspartner und Auftraggeber müssen die Plätze in den Sprachkursen bzw. die Stellenangebote in Deutschland deutlich verknappen, damit ein Auswahlprozess sichergestellt werden kann:

- Informationsveranstaltungen heißen nun Auswahlgespräche
- Vor den Sprachkursen präsentieren die spanischen Kooperationspartner mehr Pflegekräfte als Plätze in den Sprachkursen vorhanden sind. Das tun sie, indem sie fünfmal mehr Personen kontaktieren als bisher.
- Die deutschen Auftraggeber stellen mehr Stellenzusagen aus, als es Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen gibt. Diese Stellenzusagen sind Voraussetzung für die Kostenübernahme durch die Arbeitsagentur. Dadurch sitzen mehr Pflegekräfte in den Deutschsprachkursen als Arbeitsplätze vorhanden sind.
- Die Sprachkursgebühren werden zu zwei Dritteln von den Sprachschulen und zu einem Drittel von den Pflegekräften vorfinanziert, so dass KursabrecherInnen ihren vorfinanzierten Anteil verlieren.
- Der gesamte Auswahlprozess gestaltet sich gegenüber den BewerberInnen transparent.

TTA wählt aus 50-75% aller vorgestellten BewerberInnen TeilnehmerInnen für die Deutsch-Sprachkurse aus. Nach den Sprachkursen wählt TTA mit den deutschen Auftraggebern zwischen den verbleibenden BewerberInnen weitere 50-75% für ein Beschäftigungsverhältnis in Deutschland aus.

Auf die Verknappung des Angebots reagieren die Pflegekräfte mit einem gesteigerten Interesse an den Sprachkursen und an den Stellenangeboten aus Deutschland. Das Geschäftsmodell erhält seine betriebswirtschaftliche Daseinsberechtigung, die sich aus dem rationalen Umgang mit knappen Gütern ergibt. Mithilfe spanischer Kooperationspartner, die im Vorfeld das Rekrutieren übernehmen, erhält TTA gleichzeitig seine Handlungskompetenz.

Nun werden die Sprachkurse in Spanien mit motivierten Pflegekräften durchgeführt. In gleicher Weise erledigen deutsche Sprachinstitute die berufsbegleitenden Sprachkurse, die mit der Zertifikatsprüfung B2 abschließen. TTA holt sich die Kompetenz günstig ins Haus und schafft gleichzeitig ein Modell der Komplexitätsreduzierung, so dass man das Beste zu einem günstigen Preis schnell anbieten kann. Die Aufgabe besteht nur noch in der Bewertung und Überprüfung der Arbeitsprozesse. Dazu bedarf es keiner besonderen Fähigkeiten, denn an der Sprachkompetenz und an ihrem Umgang mit derselben, kann der Motivationsgrad der Pflegekräfte abgelesen werden

¹¹⁴ vgl. hierzu Günter Faltn: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 27ff.

Man muss nicht selber Medizin studiert haben, um die Kompetenz eines Arztes beurteilen zu können. Wenn der Arzt sein Wissen verständlich darlegen kann, ist er ein guter Arzt, drückt er sich allzu unverständlich aus, ist er nicht in der Lage Komplexität zu reduzieren und insofern ungeeignet, teil eines Systems zu werden, dass man benötigt, um ein attraktives Angebot zu unterbreiten. „Enzo Ferrari bemerkte hierzu, dass er von Motoren nie etwas verstanden habe, dafür hatte er seine Ingenieure, dennoch gelang es ihm, ein sehr erfolgreiches Autounternehmen zu führen.“¹¹⁵

Ein gutes Entrepreneurial Design reduziert Komplexität und konzentriert sich auf einfache Kernelemente, die sich gut verkaufen lassen.¹¹⁶

Dieses Unternehmensdesign definiert die externen Prozesse, überprüft die Ergebnisse, nimmt Anpassungen vor und konzentriert sich auf den reibungslosen Ablauf, so dass die Aufgabe für TTA darin besteht, Termine festzulegen, zu überprüfen, ob man sich an Absprachen hält und bei den Kernprozessen, der eigentlichen Auswahl und dem Arbeitsbeginn der Pflegekräfte, vor Ort zu sein.

Mit dem Sonderprogramm MobiPro EU und die damit verbundenen Förderinstrumente hat sich nicht nur die Attraktivität des deutsch-spanischen Vermittlungsmodells gesteigert, sondern auch die Wettbewerbssituation verändert, so dass es wichtiger wird, sich der aufkommenden Konkurrenz gegenüber zu behaupten. Da TTA nicht mehr über ein Alleinstellungsmerkmal verfügt, ist es umso wichtiger, seine Vorteile auszuspielen, die ein konzept-kreatives Unternehmensdesign bietet:

- Fast keine eigenen Investitionen notwendig
- Fast keine Fixkosten
- Variable Kosten fallen nur bei tatsächlichen eigenen Umsätzen an
- Hohe Kostenersparnis gegenüber etablierten Konkurrenten
- Von Anfang an professionell, hocheffizient, virtuell und global¹¹⁷

Das Unternehmensdesign von TTA steht stellvertretend für einen Paradigmenwechsel in der Welt der Unternehmensgründungen: Man entwickelt die Konzeption. Dinge, die man benötigt, kauft man sich ein oder entwickelt einen Mehrwert für eine Anspruchsgruppe. Man kann auf repräsentative Bürogebäude verzichten, braucht im Zeitalter des Internets keinen festen Ort. Auch eine Telefonumleitung lässt sich schnell einrichten. Man benötigt nur einen Laptop und ein Smartphone. Der Rest ist reine Inszenierung. Das spart Zeit und Geld, denn man muss keine Businesspläne und keine Rechenschaftsberichte schreiben und vor allem nicht die Einnahmen, die man mit seiner Geschäftstätigkeit erzielt, für die

¹¹⁵ vgl. hierzu: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 69.

¹¹⁶ vgl. hierzu: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 46.

¹¹⁷ vgl. hierzu: Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 96.

Tilgung der Kreditraten verwenden. Stattdessen setzt man sie für die Zukunftssicherung ein.

Auf der anderen Seite hat sich die Erwartungshaltung bei den Geschäftspartnern verändert. Es wird nicht mehr erwartet, dass man schnelle Autos fährt, erster Klasse fliegt oder repräsentative Büroräume besitzt. Und sollte man sie dennoch benötigen, wird ein Konferenzraum angemietet. Benötigt man ein Catering, wird es eingekauft:

„Die herrschende Vorstellung ist, dass ein Unternehmen ein handfestes Gebilde aus Gebäuden, Mitarbeitern, aus Arbeitsplätzen und Räumen ist.“¹¹⁸

Wenn man seine Arbeitsprozesse auslagert und selbst vor Ort ist, spielen andere Faktoren eine Rolle: „Heute ist Größe nicht mehr allmächtig. Mit der Größe nimmt die Beweglichkeit ab, die Bürokratie zu und mit der Bürokratie vermehrt sich die Spezies von Managern, die eher entlassen, als Neues entwerfen...“¹¹⁹

Unter diesen Bedingungen kann man sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, die aus der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bestehen. Die Erfahrungen zeigen, dass den Anspruchsgruppen die persönliche Betreuung wichtiger ist als die Unternehmensgröße. Dies ist Bestandteil eines integrativen Marketingkonzeptes von TTA: „Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Personalkonzepte, die Faktoren wie soziale Kompetenz, länderspezifische Besonderheiten, Vergütung und Unternehmenskultur mit einbeziehen. Dadurch gelingt es, eine hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten zu erzielen, nicht zuletzt bei den spanischen Pflegekräften, was die Basis für Ihren und unseren Geschäftserfolg darstellt.“¹²⁰

Persönlichkeit statt Anonymität: dies lässt sich mit kleinen Organisationen besser herstellen als mit starren Organisationsformen. Kleine Unternehmen können die persönliche Dienstleistung auch kostengünstiger anbieten als der Wettbewerb, der schon allein wegen seiner hohen Fixkosten ganz andere Vermittlungsprovisionen aufrufen muss. Kleine Organisationen benötigen keine straffen Hierarchien, die Kommunikationswege sind kurz und die Arbeitsprozesse flexibel, so dass man schnell auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren kann: „Die größere Marktnähe ist eine der zentralen Absichten dieser veränderten Organisationsarchitektur, womit sichergestellt werden soll, dass die unternehmensinternen Leistungsprozesse stärker vom Kunden her gestaltet werden, was immer eine stärkere Prozessorientierung zur Folge hat.“¹²¹

Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus der Nähe zu den Zielgruppen, deren Wertvorstellungen sich verändert haben. Es zeigt sich, „dass das künftige Schicksal von Unternehmen nicht

¹¹⁸ Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 93f.

¹¹⁹ Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013, S. 119.

¹²⁰ Oliver Nordt, Vicente Milán: TTA – Spanische Pflegekräfte, www.tta-personalmedizin.de/über-uns/, 21.01.2014

¹²¹ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.97.

nur mehr in der Wirtschaft entschieden wird, das heißt auf Märkten, auf denen mit Wettbewerbern um die Nachfrage zahlungsfähiger Kunden konkurriert wird. Es geht auch um die Bewährung in anderen gesellschaftlichen Kontexten, die darüber entscheiden werden, ob die eigenen Leistungen als Organisation angenommen werden oder nicht. Es ist diese Entwicklung, die für den Umstand verantwortlich zeichnet, dass das Thema der Corporate Social Responsibility so eine Prominenz gewonnen hat. Dies bedeutet für Unternehmen ein erfolgreiches Agieren auch in nicht wirtschaftlichen Netzwerken, in denen man nur beteiligt bleibt, solange man dort selbst als nutzenstiftender Partner für andere agiert.“¹²²

Über soziale Netzwerke und den persönlichen Kontakt steht TTA in Kontakt zu den Auftraggebern und den Pflegekräften gleichermaßen. Durch diesen ergibt sich ein Mehrwert für alle Anspruchsgruppen, der die Nachhaltigkeit und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherstellt.¹²³

Durch die erfolgreichen Personalvermittlungsprojekte ist es gelungen, sich in einem zunehmend nachfrageorientierten Markt zu behaupten. Durch diesen Erfolg, der seinen Niederschlag auch in der spanischen und der deutschen Öffentlichkeit findet, erhöht sich die Glaubwürdigkeit und damit die Kundenakzeptanz: Es erscheinen Presseartikel, Radiofeatures, Berichte in regionalen und nationalen Fernsehsendern.¹²⁴

Diese Berichte zeigen, dass sich das Geschäftsmodell in einem öffentlichkeitswirksamen Markt befindet. Zum anderen verdeutlichen sie die Zufriedenheit der jeweiligen Anspruchsgruppen, so dass es zunehmend leichter wird, Kliniken und Pflegekräfte von diesem Vermittlungsmodell zu überzeugen.

2.7. Gründung der TTA Personal GmbH

Der Abschluss von mehreren Personalvermittlungsprojekten drückt sich auch im wirtschaftlichen Erfolg aus, so dass die Gründung einer GmbH beschlossen wird. Sie ist ein weiterer Bestandteil eines integrativen Marketingkonzeptes. Sie soll für mehr Professionalität in der Außendarstellung sorgen, eben für jene Professionalität, die im ersten Telefonat über die Vermittlung von spanischen Pflegekräften vermisst worden ist. Das Vermittlungsmodell hat sich zumindest vorerst in der „seltsamen Bipolarität“ des Marktes durchsetzen können. Es ist gelungen, so viel Kapital zurückzustellen, dass es für eine „ungewisse Zukunft – für Investitionen..., für Forschung, für den Aufbau neuer

¹²² Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.67.

¹²³ vgl. hierzu: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 27

¹²⁴ vgl. hierzu: TTA – Spanische Pflegekräfte, www.tta-personalmedizin.de/presse/, 21.01.2014

Kompetenzen, für Akquisitionen“ und eben für die Gründung einer GmbH ausreichend ist.¹²⁵

Das seinerzeit erklärte Ziel, die deutsch-spanische Bürogemeinschaft von anderen Einkommen unabhängig zu machen, hat sich nach einem Jahr eingelöst. Neben den oben beschriebenen Wertschöpfungsprozessen zieht ein Unternehmen seinen Sinn und Zweck aus der Wirtschaft: „Das heißt, aus jenem gesellschaftlichen Funktionssystem, das über Zahlungen kodiert ist und... das Problem der Zukunftsvorsorge bearbeitbar macht“ und zwar in der Form von relevanten Zahlungsflüssen. Diese erlauben es, genügend Rücklagen für die Unterhemensgründung zu bilden und zwei geschäftsführende Gesellschafter einzusetzen.¹²⁶

Welche Vorteile ergeben sich durch die Gründung einer GmbH

- Rechtssicherheit, Haftungsausschuss
- Schutz des Firmennamens
- Alleinvertretungsberechtigung
- Zwei Stellen als Geschäftsführer
- Auslagerung der Finanz – und Lohnbuchhaltung
- Professionalisierung der Außendarstellung
- Bilanzierung

Es werden durch die Gründung der GmbH weniger Anfragen gestellt, jedoch erweisen sich die weniger gewordenen Anfragen als zielführender im Hinblick auf einen möglichen Vertragsabschluss. Der durch die Gründung entstehende Mehraufwand durch Lohn-Finanzbuchhaltung und Bilanzierung wird konstengünstig ausgelagert, so dass sich der Arbeitsaufwand insgesamt verringert.

2.8. Systemorientierte Strategieentwicklung - Erschließung neuer Märkte

Neben der Vermittlung von spanischen Pflegekräften finden Personalvermittlungen in anderen Branchen statt. Auch hier sind Sprachkurse Teil des Vermittlungsmodells. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit liegt allerdings in der Pflege. Hier hat sich das deutsch-spanische Team die meisten Kompetenzen erworben und die größten Projekte realisiert. Die Vermittlung von spanischen Pflegekräften ist zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell geworden.

Allerdings verschafft ein erfolgreiches Geschäftsmodell nur einen kurzzeitigen Wettbewerbsvorteil. Aufgrund der Möglichkeiten, die der Markt durch moderne

¹²⁵ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.91.

¹²⁶ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.91.

Kommunikations- und Informationsdienste bietet, verürzen sich die Innovationszyklen, die „den tradierten Formen der organisierten Selbstberuhigung den Boden“ entziehen.¹²⁷

Das Management von Unternehmen bedeutet nicht mehr, die Verfahren anzuwenden, „mit deren Hilfe in der Vergangenheit versucht wurde, die Illusion der Berechenbarkeit zukünftiger Entwicklungen zu erzeugen.“¹²⁸

Durch das Sonderprogramm MobiPro EU weitet sich der Wettbewerb aus. Die arbeitsmarktpolitischen Instrumente sollen vielen jungen Pflegekräften den Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt ermöglichen. Der gesetzgeberische Anspruch zielt darauf ab, die Vermittlung von spanischen und anderen europäischen Pflegekräften attraktiv zu machen. Das Anreizsystem ist darauf ausgerichtet, Imitatoren den Einstieg in diesen Markt zu ermöglichen. Nahezu wöchentlich gibt es Anfragen von deutschen Personaldienstleistern, darunter auch große Firmen: Sie alle wollen in diesen attraktiven Markt, nur der Kontakt zu den spanischen Pflegekräften fehlt ihnen noch. Neben den Imitatoren tauchen andere Anbieter auf, die andere Vermittlungsmodelle anbieten. Eines ist jedoch allen gleich: Sie möchten spanische Pflegekräfte nach Deutschland vermitteln. Der Innovationsvorsprung von sechs bis zwölf Monaten braucht sich auf. Durch das politische Anreizsystem gleichen sich die Modelle an. Das heißt, in einem geschäftlichen Umfeld sind die meisten Mitbewerber auf die gleiche Weise blind. „Dies ist mit ein Grund, warum sich die Strategien in einer Branche tendenziell annähern mit der Folge, dass am Ende alle weniger verdienen. Nur wer aus diesem Sog gemeinsamer Realitätskonstruktionen ausbricht, kann eine strategische Position besetzen, die zu einem Mehr an Wertschöpfung führt.“¹²⁹

Wenn die Umsätze stabil bleiben sollen, kann man das Marketing-Budget erhöhen, die Akquise verstärken und darauf vertrauen, dass die Bestandskunden erneuten Personalbedarf signalisieren. Diese Strategie lässt sich häufig bei Geschäftsübernahmen beobachten. Eine Strategie, die auf die Herausforderung des Marktes durch Anpassungsleistungen reagiert, kann kurzfristig die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens sichern, bei größeren Unternehmen kann diese Strategie auch über einen längeren Zeitraum funktionieren.

Die Herausforderung für kleinere Unternehmen besteht darin, Märkte zu erkennen, diese zu bedienen und in ihnen Entwicklungen vorwegzunehmen. Nur das Bedienen von sich rasch wandelnden Marktbedürfnissen, sichert ein wirtschaftliches Fortbestehen: „Der technische Fortschritt bewirkt immer raschere Innovationszyklen, die elektronische Datenverarbeitung eine Verdichtung und schnelle Bearbeitung großer Informationsmengen. Dies zwingt die Menschen zu immer schnelleren Reaktionen und beschleunigten Handlungen. Viele Unternehmen und Organisationen werden heute mit

¹²⁷ Rudolf Wimmer: Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herrkömmlichen Sinn? Stuttgart 1996, S46f.

¹²⁸ Rudolf Wimmer: Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herrkömmlichen Sinn? Stuttgart 1996, S46f.

¹²⁹ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.76.

der Tatsache konfrontiert, dass sie sich Marktvorteile oft nur durch einen Zeitvorsprung, durch schnellere Produktentwicklung und -vermarktung, verschaffen können.“¹³⁰

Es geht darum, die etablierten Spielregeln einer Branche zu unterlaufen und sich etwas Neues einfallen zu lassen, was dem Kunden nachhaltig mehr Nutzen stiftet und gleichzeitig die Mitbewerber vollkommen überrascht.¹³¹

Die expertenorientierte Strategieentwicklung stößt in diesem Umfeld an ihre Grenzen: „Neue Organisationsprinzipien, grundlegend andere Organisationsarchitekturen, komplexer werdende Herausforderungen und Entscheidungssituationen stellen das Unternehmen in Zeiten des Umbruchs vor gänzlich neue Steuerungsaufgaben.“¹³²

Das Problem der Zukunftssicherung liegt in der Unberechenbarkeit zukünftiger Märkte: „Angesichts chaotischer, undurchschaubarer und unkalkulierbarer Umweltbedingungen sind Unternehmen rein aus Überlebensgründen gefordert, ihre eigene Zukunft immer wieder von neuem selbst zu erfinden.“¹³³

Das erteilt auch der evolutionären Strategieentwicklung eine Absage, die auf die reine Anpassungsleistung abzielt: „Während man früher eher danach trachtete, Strategieentwicklung dafür zu nutzen, Unternehmen besser an gegebene Marktbedingungen anzupassen, so hat sich in der Zwischenzeit die Betrachtungsweise eher umgekehrt. Nicht die Angepasstesten überleben, sondern diejenigen, denen es gelungen ist, sich in wichtigen Leistungsdimensionen eine Einmaligkeitsstellung zu erobern, jene also, die aktiv ihren eigenen Markt mit hervorgebracht haben und dessen Entwicklung und Spielregeln entscheidend mitprägen.“

Die unternehmerische Sicht auf die Zukunft verändert sich. Sie ist keine zeitliche Dimension, der es sich anzupassen gilt. Im systemischen Organisationsverständnis geht es darum, die eigene Zukunft selbst zu erfinden: „Hinter diesem Perspektivwechsel steht die Einsicht, dass Unternehmen durch ihre eigenen geschäftlichen Aktivitäten die für sie relevanten Umwelten mithervorbringen.“¹³⁴

Es geht um die Einflussnahme auf Marktbedingungen. Das Problem der Zukunftsbewältigung wird gelöst, indem man seine Märkte selbst erzeugt. Dies ist die sicherste Methode der Risikovermeidung. In einem selbst erzeugten Markt besitzt man ein Alleinstellungsmerkmal, das dem Unternehmen einen Innovationsvorsprung von sechs bis zwölf Monaten sichern kann. Wenn man diesen Vorsprung durch die Erarbeitung neuer Geschäftsfelder erweitert, kommt es zu einer zunehmenden Einflussnahme in

¹³⁰ Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Leadership - Grundeinstellungen – Führungsebenen - Führungsinstrumente, Studienbrief 2-020-1403, Brandenburg an der Havel, 2008, S. 45

¹³¹ G. Hamel: Das revolutionäre Unternehmen, München 2001: vgl. hierzu: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.80.

¹³² Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung, Studienbrief 2-020-1402, Brandenburg an der Havel, 2008, S. 28.

¹³³ Rudolf Wimmer: Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herrkömmlichen Sinn? Stuttgart 1996, S46f.

¹³⁴ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.15.

unterschiedlichen Geschäftsfeldern: „Traditionally, most industries were characterized by a dominant business model. This has changed radically. Today we enjoy many more choices when designing new business models. Today, different business models compete in the same markets, and boundaries between industries are blurring – or disappearing altogether.“¹³⁵

In einem sich verändernden Organisationsverständnis sind andere Mitarbeiter gefordert, Sie müssen sich im ständigen Wandel als anpassungsfähig und kreativ erweisen. Sie sollen den Markt beobachten, Ihre Realitätskonstruktionen überprüfen und kreativen Einfluss auf die Marktbedingungen nehmen: ein hoher Anspruch, der häufig an den realen Bedingungen der Arbeitswelt scheitert. Change Agents und Unternehmenseberater wissen um das schwierige Geschäft, Organisationen und die darin arbeitenden Menschen zu verändern. Zwei Drittel aller Vorhaben scheitern. Dennoch wird die Strategie des ständigen Wandels verfolgt. Hier sollen Lern- und Entwicklungsprozesse erzeugt werden, die diesen Wandel und damit ein anderes Organisationsverständnis ermöglichen.

In kleineren Organisationsformen ist die Wahrscheinlichkeit, dass dies gelingt, höher. Und wenn die Organisation aus zwei Unternehmensgründern besteht, ist auch der Motivationsgrad ein anderer. In einem kleinen Team lässt sich eine größere Übereinstimmung erzielen, so dass persönliches und Organisationslernen ineinander greifen: „Im Rahmen dieses Konzeptes ist Lernen, und zwar auch bzw. gerade in Form von Weiterbildung/Personalentwicklung einerseits die Voraussetzung für den Organisationswandel, andererseits ist Lernen selbst in zentraler Weise durch diesen Organisationswandel mitbestimmt. Organisationslernen ist hier auch Lernen einzelner Menschen, wesentlich ist jedoch das soziale und das struktur- und kulturverändernde Lernen, das für die Weiterentwicklung einer Organisation eine zentrale Rolle spielt.“¹³⁶

Das kulturverändernde Lernen beeinflusst das internationale Projektmanagement und dieses das Lernverhalten. Durch den ständigen Austausch mit der Außenwelt in zwei unterschiedlichen Ländern und den gegenseitigen Anpassungs- und Veränderungsprozessen, stellt sich gerade das Konstrukt zweier Organisationsmitglieder, die aus zwei unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, als eine Organisationsform zweier lernender Mitarbeiter heraus, die diesen Lernprozess auf die Organisationen übertragen und dort eine enge Verbindung eingehen. „Nur dort, wo Menschen kontinuierlich und problembezogen lernen, können sich Organisationen auf die neuen Herausforderungen im globalen Wettbewerb einstellen. Und nur wenn Organisationen flexibel auch auf die beruflichen Interessen und persönlichen Anliegen der Mitarbeiter reagieren, können diese lernen und sich für die neuen Aufgaben am Arbeitsplatz qualifizieren.“¹³⁷

¹³⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, Amsterdam 2009, S. 136.

¹³⁶ vgl. hierzu: Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Personalentwicklung: Entwicklungsphasen – Trends – Konzepte, Studienbrief 2-020-1503, Brandenburg an der Havel, 2000, S. 46.

¹³⁷ vgl. hierzu: Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Leadership - Grundeinstellungen – Führungsebenen - Führungsinstrumente, Studienbrief 2-020-1403, Brandenburg an der Havel, 2008, S. 47

Durch die Situation der zwei unterschiedlichen Niederlassungen und die hohe Flexibilität, übernimmt das deutsch-spanischen Team Kernelemente einer lernenden Organisation:

- Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Innovationsbereitschaft
- Fehlerfreundlichkeit
- Flexibles reagieren und Anpassen an permanent wechselnde Bedingungen
- Benchmarking und Außenorientierung
- Gemeinsames Lernen
- Ständiges Infragestellen alles Bestehenden

Folgende Merkmale treffen auf die Arbeitprozesse der deutsch-spanischen Personalvermittlung zu. Ein lernendes Unternehmen:

- bewertet Lernen als ein universelles Veränderungsmodell zur systematischen Rationalisierung
- etabliert seine Unternehmenskultur als Lernkultur
- deutet seine Arbeitsprozesse als Lernprozesse bzw. koppelt Arbeit immer auch mit Lernen
- wertet Arbeiten durch seine Deutung als Lernchance auf
- betreibt ein Wissensmanagement, das auf die Zugänglichkeit und Verfügbarkeit aller Wissensbestände im Unternehmen abzielt
- ist mehr als die Summe der subjektiven Lernprozesse aller Mitarbeiter
- strebt den Zusammenhang von bewusstseinsbezogenen und systembezogenen Lernprozessen an
- plant seine Lernprozesse mit Blick auf seine Umwelt und auf die eigene interne Situation
- etabliert Formen des Lernen, die unmittelbar an das Geschehen im System anschließen, also z.B. Beratungs- und Coaching-Formen, Qualitätszirkel, Lern-Netzwerke.¹³⁸

„Nicht mehr die Reproduktion von Lerninhalten in der Lernsituation ist das Konzept, nach dem die betriebliche Bildungsarbeit organisiert wird, sondern diese versteht sich vielmehr als entwicklungs- und prozessorientiert, d.h. Lernen wird als ein Handlungs- und Problemlösungsprozess verstanden, dessen Lerninhalte sich in der Moderation der Problemlösungssituation vielfach erst ergeben.“¹³⁹

Es ist eine intuitive Lernkultur. Sie entsteht, weil sie keinen Hierarchien folgen muss. Es gibt keine Kontrollprozesse, die nur deshalb stattfinden, weil Kommunikationswege zu

¹³⁸ F. M. Orthey: Beobachtungen der lernenden Organisation: Sprachspiel, Rationalisierungstrend, Konzept und Praxis, Köln 1997, S. 34ff.

¹³⁹ R. Arnold, H. Weber (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen, Berlin 1995, S. 83.

berücksichtigen sind. Die Informationswege sind kurz, die Aufgabenteilung intuitiv und der Arbeitsaufwand gering, so dass das Lernen und die Unternehmensentwicklung in direkter Verbindung stehen. Das unterscheidet eine kleine Organisation von großen, in denen ein erheblicher Koordinationsaufwand nur aufgrund der Größe entsteht, ohne dass eine damit verbundene Wertschöpfung zu erkennen ist. Beispielhaft stehen hierfür öffentliche Verwaltungen, in denen es eine Vielzahl von Arbeitsprozessen gibt, die keinen direkten Bezug zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen aufweisen.

In einem konzept-kreativen Unternehmensdesign sind Lernprozesse ungesteuert und hängen von den Marktbedingungen ab. Es findet ein ständiger Abgleich zwischen dem Markt und den Unternehmensprozessen statt; mit anderen Worten, es wird den eigenen Handlungen rückwirkend ein Sinn gegeben. Ist die Wahl für eine Sinnggebung getroffen, werden nur solche Aktivitäten beibehalten, die zu wünschenswerten Resultaten geführt haben. Lernen bedeutet die ständige Reflexion und Auswertung gemachter Erfahrungen.¹⁴⁰

Dieser Lernprozess ist wenig strukturiert und intuitiv. Mangels Erfahrungswerte weiß niemand so genau, wohin die Reise geht: „In Zeiten rascher Veränderung muss... die Weiterbildung ad hoc erfolgen. Auch das Durchwursteln kann in unruhigen Zeiten eine erfolgreich funktionierende Strategie sein. Das ist nicht sonderlich professionell, aber pragmatisch.“¹⁴¹ Zumindest in einer kleinen Organisation erweist sich dieses Prinzip als erfolgreich. Es geht um eine identitätsstiftende strategische Grundausrichtungen und um die Bereitschaft in hohem Maße lernbereit zu bleiben. Eine Organisation muss die eingangs beschriebene Grundparadoxie zwischen Strukturkonservatismus und Organisationswandel aushalten können, um sich dauerhaft am Markt zu etablieren.¹⁴²

3. Schluss

Die Erwartung der Bundesagentur für Arbeit erfüllt sich nicht, dass möglichst viele Pflegekräfte nach Deutschland auswandern. Laut Aussage des spanischen Berufsverbandes Satse haben im Jahr 2013 lediglich 600 Pflegekräfte das Land verlassen. Darunter befinden sich Länder wie Frankreich, Finnland, England und Deutschland.¹⁴³

Der geschätzte Anteil an Pflegekräften, die nach Deutschland ausgewandert sind, dürfte

¹⁴⁰ Karl Weick, Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks 1995: vgl. hierzu: Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.60.

¹⁴¹ Graf, J. Trendanalyse 99: Quo vadis Weiterbildung? Zit. nach: Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Personalentwicklung: Entwicklungsphasen – Trends – Konzepte, Studienbrief 2-020-1503, Brandenburg an der Havel, 2000, S. 43.

¹⁴² Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.72.

¹⁴³ vgl. hierzu: Vicente Useros: In: El mundo: Los enfermeros denuncian ofertas de trabajo engañosas en Alemania: spanische Tageszeitung, erschienen am 17.12.2013.

damit unter 200 liegen. Der deutsche Gesetzgeber sieht sich veranlasst, die Rahmenbedingungen von MobiPro zu verändern.

Am 28. Oktober 2013 ändern sich die Vorgaben für den Deutschunterricht. In der novellierten Richtlinie kann das Kontingent von insgesamt 680 Unterrichtseinheiten variabel eingesetzt werden: Dem Antragsteller ist es nun freigestellt, in welchem EU-Land der Unterricht erfolgt. Die Gebühren für die Deutschsprachkurse werden in voller Höhe von den Sprachinstituten vorfinanziert. Zusätzlich sind die Kosten der Zertifikatsprüfung B2 des Europäischen Referenzrahmens bis zu 150 € erstattungsfähig.¹⁴⁴

Die Novellierung bedeut für den deutschen Arbeitgeber

- eine Kostenersparnis von bis zu 6.120,00 € für den Sprachkurs
- eine Kostenersparnis von bis zu 150,00 € für die Kostenübernahme der Zertifikatsprüfung
- die frühere Verfügbarkeit von spanischen Pflegekräften als Pflegefachkraft

Die Novellierung bedeut für die spanischen Pflegekräfte

- keine Vorfinanzierung der Sprachkurse
- länger in Spanien bleiben zu können
- länger die Möglichkeit zu haben, den Entscheidungsprozess für eine Tätigkeit in Deutschland nach hinten zu verschieben

Wenn es für deutsche Kunden attraktiver ist, bereits ausgebildetes Personal aus Spanien zu rekrutieren und auf der anderen Seite die Personalbeschaffung schwieriger wird, heißt der Anpassungsprozess: mehr Stellenausschreibungen für mehrheitlich in Spanien stattfindende Deutschsprachkurse. Es gibt bereits Anbieter auf der iberischen Halbinsel, die Pflegekräfte mit der Sprachkompetenz B2 anbieten.

Auch wenn es aus Gründen des Sprachwerberbs sinnvoller ist, den weitaus größeren Anteil an Sprachunterricht in Deutschland zu finanzieren, wird sich der Vermittlungsprozess verändern müssen, um keine Marktanteile zu verlieren:

„Organisationen sind auf Aufgaben spezialisiert, die anders als über den Mechanismus der Unsicherheitsabsorption mit Hilfe von Entscheidungen, die wiederum an vorangegangene Entscheidungen derselben Organisation anknüpfen, nicht zu bewältigen wären. Sind Organisationen einmal ins Leben getreten, dann sorgen sie für ihr Weiterbestehen und nutzen die sich bietenden Chancen der für sie relevanten Umwelten, um dies zu tun. In diesem Prozess der Selbsterzeugung sind sie natürlich in vielfacher Weise von Außen abhängig. Sie sind aus diesen Abhängigkeitsbeziehungen heraus aber nicht direkt im Sinne einer linearen Abhängigkeitsbeziehung determinierbar. Was organisationsintern mit Umwelt ereignissen passiert, ob sie als relevant aufgegriffen oder

¹⁴⁴ Bundesanzeiger MobiPro EU, BAnz AT 31.10.2013 B2, veröff. am 31.10.2013

schlicht ignoriert werden, entscheidet sich ausschließlich nach den systemeigenen Regeln, Strukturen und Mustern der Informationsbearbeitung.“¹⁴⁵

Um das Geschäftsmodell abzusichern und gleichzeitig zu erweitern, wird man den Spracherwerb in Spanien nicht mehr auslagern, sondern selbst ein Sprachinstitut gründen. Parallel dazu muss sich das Unternehmen weitere Geschäftsfelder erarbeiten. Denn die Vermittlung von spanischem Pflegepersonal nach Deutschland hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: von der Arbeitsmarktkrise in Spanien und vom Fachkräftemangel in Deutschland. Solange sich die gesellschaftliche Anerkennung der Pflegeberufe nicht verändert, wird der Fachkräftemangel in Deutschland fortbestehen: „Wichtig für die krisenhafte Situation sind von der Öffentlichkeit wenig beachtete, berufsinterne Aspekte, die mit qualifikatorischen Merkmalen zusammenhängen. So lässt sich die Krise der Krankenpflege auch als eine Krise ihres Fort-, Weiter- und Ausbildungsbereichs betrachten.“¹⁴⁶

Das heißt, die Errichtung eines Studiums der Krankenpflege nach spanischem Vorbild mit gleichzeitiger Kompetenzerweiterung und höherer Vergütung. In Spanien ist in den nächsten 3-5 Jahren nicht von einer deutlichen Entspannung der Arbeitsmarktsituation auszugehen.¹⁴⁷

Literaturverzeichnis

1. Martin Kaschny: Eintrittsbarrieren und Eintrittsverhalten im Markt für Krankenhausdienste, Dissertation, Universität zu Köln 1997
2. <http://www.wirtschaftslexikon24.net>
3. Prof. Dr. Klaus Schellberg: Entscheidungsorientierte Verfahren der Kostenrechnung und Kostenmanagement, Studienbrief 2-020-0704, 14770 Brandenburg an der Havel 2011
4. Hanns-Lothar Förschler, Strategische Neupositionierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland, Dissertation, 72622 Nürtingen 2008
5. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-der-pflege-droht-ein-desaster/4457776.html>

¹⁴⁵ Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009, S.90.

¹⁴⁶ Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden, 1994, S. 5

¹⁴⁷ Oliver Nordt: TTA Personal GmbH im Interview: In: Gesundheitsberufe.de: <https://gesundheitsberufe.de/artikel/tta-personal-gmbh-im-interview>, 30.01.2014

6. statista: Das Statistik Portal,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/153482/umfrage/verteilung-der-krankenhauskosten>: 15.01.2014, 09:00 Uhr.
7. Statistisches Bundesamt: Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland 1960-2010, Durchschnittliche Zahl der Kinder je Frau im gebärfähigen Alter (15-49 Jahre), 2012.
8. Bernd Hein: Engpass in der Pflege: in Biss Magazin: <http://www.biss-magazin.de/magazin/enpass-in-der-pflege>: 28.11.2013, 19:00 Uhr
9. Vollversammlung des Stadtrats vom 22.06.2005: Kostenstruktur in Pflegeheimen, Sitzungsvorlage Nr. 02-08 / V 08672
10. Evelyn Grünheid, Christian Fiedler: Bevölkerungsentwicklung 2013, Daten Fakten Trends zum demografischen Wandel 2013, Hrsg. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2013
11. <http://www.welt.de/wirtschaft/article13647040/Fachkraeftemangel-in-der-Altenpflege-ist-uebertrieben.html>
12. Dr. Angela Joost: Berufsverbleib und Fluktuation von Altenpflegerinnen und Altenpflegern, Frankfurt am Main 2007
13. Alterssicherung in Deutschland, Datenlage und Datenanalyse: Wissenschaftliches Symposium veranstaltet vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn Oktober 1991
14. Karl Brenke: Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht, Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW Berlin Nr. 46/2010
15. Karl Brenke: Stellungnahme zu dem „Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Hochqualifizierten-Richtlinie der Europäischen Union“ der Bundesregierung, Berlin 2011
16. World Socialist Website: Arbeitslose in Barcelona schildern soziale Tragödie in Spanien, Essen 09.10.2012.
17. Heribert Dieter: Nach der El-Dorado-Dekade, Spaniens Weg in die Krise und die heutige gefährliche Rettungspolitik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin 2012
18. Juan Gómez: La emigración española a Alemania se dispara al nivel de hace 40 años: In: El País, 07.05.2013
19. J. A. Marrahí: Un juez paraliza las oposiciones a Enfermería con más de un millar de aspirantes afectados, <http://www.lasprovincias.es/v/20140121/comunitat/juez-paraliza-oposiciones-enfermeria-20140121.html>
20. Richtlinie für das Sonderprogramm des Bundes zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU). In: Bundesanzeiger: BAnz AT 02.01.2013 B5, Veröffentlicht am Mittwoch, 2. Januar 2013
21. Paul Tiffany, Steven D. Peterson: Businessplan für Dummies, Weinheim 2009, S. 274ff.

22. Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Konzeptions- und Leitbildentwicklung: Bestandsaufnahme und Prozessgestaltung, Studienbrief 2-020-1301, Brandenburg an der Havel, 2011
23. Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Leadership - Grundeinstellungen – Führungsebenen - Führungsinstrumente, Studienbrief 2-020-1403, Brandenburg an der Havel, 2008
24. Transparency international: Corruption Perceptions Index 2013
25. Wolfgang Böhm und Prof. Dr. Armin Wöhrle: Einführung in das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Studienbrief 2-020-1701, Brandenburg an der Havel, 2003
26. Oliver Nordt, Vicente Milán: <http://www.tta-spanischepflegekraefte.de>, 06.07.2013, 19:00 Uhr.
27. Wolfgang Böhm und Prof. Dr. Armin Wöhrle: Einführung in das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Studienbrief 2-020-1701
28. C. Homburg, & H. Krohmer, Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2009
29. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Vollzug des Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (PfleWoqG) sowie der hierzu erlassenen Rechtsverordnung zur Ausführung des Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (AVPfleWoqG) für den Bereich der Pflege, München 10.5.2013, S. 15ff.
30. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation, Amsterdam 2009
31. <http://www.thejobofmylife.de/en/>, 28.05.2013
32. Bundesanzeiger zum Sonderprogramm MobiPro EU, veröffentlicht am Donnerstag, 31. Oktober 2013, BAnz AT 31.10.2013 B2
33. Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Personalentwicklung: Entwicklungsphasen – Trends – Konzepte, Studienbrief 2-020-1503, Brandenburg an der Havel, 2000
34. F. M. Orthey: Beobachtungen der lernenden Organisation: Sprachspiel, Rationalisierungstrend, Konzept und Praxis, Köln 1997
35. Bundesanzeiger zum Sonderprogramm MobiPro EU, BAnz AT 02.01.2013 B5, veröffentlicht am 02.01.2013
36. Bundesanzeiger zum Sonderprogramm MobiPro EU, BAnz AT 31.10.2013 B2, veröffentlicht am 31.10.2013
37. R. Arnold, H. Weber (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen, Berlin 1995
38. Rudolf Wimmer: Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herrkömmlichen Sinn? Stuttgart 1996
39. Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Gotthard Schwarz: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung, Studienbrief 2-020-1402, Brandenburg an der Havel, 2008

40. Hamann: Führung im kommenden Jahrtausend, Köln 2000
41. Martin Albert: Krankenpflege auf dem Weg zur Professionalisierung. Eine qualitative Untersuchung mit Studierenden der berufsintegrierten Studiengänge „Pflegedienstleitung/Pflegemanagement“ und „Pflegepädagogik“ an der Katholischen Fachhochschule Freiburg, Dissertation, Bühl/Baden 1998
42. Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital, 3. Auflage, München 2013
43. Vicente Useros: In: El mundo: Los enfermeros denuncian ofertas de trabajo engañosas en Alemania: spanische Tageszeitung, erschienen am 17.12.2013
44. Reinhart Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategie-Entwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2009
45. Oliver Nordt: TTA Personal GmbH im Interview: In: gesundheitsberufe.de

Versicherung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Granada, den 27.01.2014 _____

Lebenslauf

Berufstätigkeit

seit September 2013	Geschäftsführender Gesellschafter der TTA Personal GmbH
Sept. 2012 – August 2013	Freiberufliche Tätigkeit als Personalvermittler
Januar 2008 – August 2012	Sozialpädagoge im berufsvorbereitenden Theaterprojekt Lingua Szena für das Nachbarschaftsheim Schöneberg: Anleitung und Begleitung von 18 Jugendlichen und jungen Erwachsenen (U-25) mit Migrationshintergrund auf dem Weg in die Ausbildung. Erteilung von Deutschunterricht und Bewerbungstraining. Psychosoziale Beratung. (Aktivierungshilfe nach Maßgabe des § 16 SGB II i.V.m. § 46 SGB III. Kooperationsprojekt mit dem Jobcenter Tempelhof-Schöneberg und der Projektfabrik Witten)
Januar 2007 - Dezember 2007	Sozialpädagoge im Projekt U-25 der Pinel gGmbH in Kooperation mit dem Jobcenter Charlottenburg-Wilmersdorf: Anleitung und Begleitung von 10 Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit multiplen Vermittlungshemmnissen in MAE-Tätigkeiten gemäß §16 SGB II.
Januar 2005 - Dezember 2006	Sozialpädagoge in der ajb gGmbH Havel 32: Tagesgruppe für schuldistanzierte Jugendliche mit psychischer Auffälligkeit gemäß §35a SGB VIII (Kooperationsprojekt mit der Jean-Piaget-Oberschule in Berlin-Hellersdorf)
Dezember 1996 - April 2008	freiberufliche Tätigkeit als Sozialpädagoge bei der Integrationshilfe EJF-Lazarus: Arbeit mit straffällig gewordenen Jugendlichen, insbesondere mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund nach Maßgabe des Jugendgerichtsgesetzes, Durchführung von Freizeitarbeitern, Antigewaltseminaren und Beratungsgesprächen
Mai 2002 - Dezember 2004	freiberufliche Tätigkeit als Administrator: Betrieb, Wartung und Programmierung eines Internetportals für freischaffende Künstler - Komposition von Filmmusiken

Praktika Sozialpädagogik

April - September 1994	Anerkennungsjahr (3. Teil) in einem Integrationsbetrieb für erwerbslose und drogenabhängige Jugendliche in Bordeaux/Frankreich
Januar - März 1994	Anerkennungsjahr (2. Teil) in der Senatsverwaltung für Soziales – Referat Sozialstationen
Oktober - Dezember 1993	Anerkennungsjahr (1. Teil) im Jugendgesundheitsdienst in Berlin-Mitte
Oktober 1991 - März 1992	Blockpraktikum in einem Integrationsbetrieb für erwerbslose und drogenabhängige Jugendliche in Paris/Frankreich
Februar - April 1987	unterrichtsbegleitendes Blockpraktikum in einem Kinderladen

Praktika Lehramt

Februar 2000	Blockpraktikum an einem Gymnasium in Berlin Hohenschönhausen
September 1998 - Juni 1999	Lehrerassistenz in der Erwachsenenbildung in Córdoba/Spanien (Escuela Oficial de Lenguas)

Studium

Seit November 2011	Sozialmanagement M.A. an der Paritätischen Bildungsakademie in Verbindung mit der Alice-Salomon-Hochschule in Berlin
Oktober 1995 - Juli 2004	Humboldt Universität Berlin: Germanistik und Hispanistik (Lehramt L4)
Oktober 1989 - Juli 1993	Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialpädagogik und Sozialarbeit in Berlin: <ul style="list-style-type: none"> • Abschluss: Diplom der Sozialpädagogik/Sozialarbeit • Projektseminar: „Umgang mit Migration und Migrationsgeschichte europäischer Staaten“ • Diplomarbeit: „Entstehung rassistischer Vorurteile in Deutschland vom 18. Jahrhundert bis zum Nationalsozialismus“

1993: **Diplom**

2013: **Staatliche Anerkennung**

Schulabschluss

Februar 1987 - Februar 1989	Fachabitur für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Berlin (evangelisches Johannesstift) Abschluss: Allgemeine Fachhochschulreife
-----------------------------	---

Besondere Qualifikation

Januar 2010-April 2010	Zusatzqualifikation zur Erteilung von Deutsch als Zweitsprache (DaZ) nach Maßgabe der Integrationskursverordnung
------------------------	--

Fremdsprachen

Spanisch, Französisch und Englisch: sehr gut in Wort und Schrift
Russisch: Grundkenntnisse

Granada, Januar 2014