



12.13

Editorial

Non-Profit-Management

Soziales Unternehmen: Zwischen Grundsatz und Umsatz

Pflege

Mit Schulungen langfristig die Gesundheit des Pflegepersonals sichern

Gesundheit

Das biologische Alter wird entschlüsselt

Führt viel Alltagsstress später eher zu Demenz?

Die Gießener Sterbestudie 2013

Demografie

Wie produktives Altern ermöglicht werden kann

Gesellschaft

Ist es höflich, einen Rollstuhlfahrer zum Spaziergehen einzuladen?

Europa

Das Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission für 2014

Zukunft

Die Bank der Zukunft

Management

Die Generation 35plus in Wirtschaft und Wissenschaft



trend
informationen

für Führungskräfte der
Sozialwirtschaft

Materialien

Reinhard K. Sprenger: An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei. Das Beste von Reinhard K. Sprenger

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

vom 20. bis 23. November 2013 fand in Düsseldorf die bedeutendste internationale Messe der Gesundheitswirtschaft, die „MEDICA“, statt. Neben vielen anderen Attraktionen wurde dort bereits zum 15. Mal eine internationale Kooperationsbörse durchgeführt, die den Messteilnehmern gezielt individuelle Gesprächstermine mit anderen Besuchern vermittelte.

Interessierte Messegäste und Aussteller konnten sich im Vorfeld der MEDICA auf einer Online-Plattform (www.b2match.eu/medica2013) von ZENIT/NRW.Europa registrieren, dort ihre Firma und ihr Geschäftsfeld vorstellen sowie konkrete Kooperationsgesuche und -angebote platzieren. Anschließend hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, andere dort angemeldete Personen zu 30-minütigen Gesprächen einzuladen. Eine innovative Software vermittelte die Kontaktforderungen und stellte – selbstverständlich kontrolliert von den Veranstaltern – jedem Teilnehmer seinen persönlichen Terminplan zusammen.

Ein Vorteil des „B2B-Matchmakings“, wie es im Fachjargon heißt, besteht darin, sehr effizient potenziell gewinnbringende Gesprächspartner zu identifizieren und sich vorab zu einem festen Termin auf der Messe zu verabreden. Auf diese Weise wird viel Zeit gespart, die auf Messen manchmal mit wenig erfolgversprechenden Gesprächen zugebracht wird. Gleichzeitig können die Teilnehmer ganz gezielt Geschäftspartner finden, denen sie vielleicht nur zufällig oder gar nicht auf der Messe begegnet wären.

Rund 270 Messteilnehmer aus 32 Ländern von Japan bis Kanada machten dieses Jahr von den Möglichkeiten der Kooperationsbörse Gebrauch. Aus Deutschland kamen rund 50 Unternehmen, weitere Schwerpunktländer waren Spanien, die Türkei, Schweden und Polen. Insgesamt konnten fast 900 direkte Gespräche vermittelt werden. Damit war dies die weltgrößte internationale Kooperationsbörse in der Gesundheitswirtschaft. „Die hohen Anmeldezahlen haben uns sehr beeindruckt“, sagte Veranstalterin Simone Strathoff von ZENIT/NRW.Europa der Redaktion. „Dies war für uns ein neuer Teilnehmerrekord.“

Viele Hersteller von Medizintechnik oder Medizinprodukten suchten Vertriebspartner im Ausland, aber auch Kooperationen zur Produktentwicklung oder Lizenzvereinbarungen waren Gesprächsthemen. Neu war in diesem Jahr die enge Zusammenarbeit mit den USA, Kanada, Japan und Israel. So fanden am 22. November ab mittags auch Gespräche auf den Firmengemeinschaftsständen der vier Länder statt, was den dort vertretenden Firmen die Teilnahme am Matchmaking erleichterte. „Wir hoffen, dass da etwas herauskommt“, so Juan Carmona-Schneider von ZENIT/NRW.Europa.

Ein Beispiel für ein gelungenes Kooperationsgespräch von einer der vorangegangenen Kooperationsbörsen liefert die Firma DUO-Care aus Herscheid, die beim Matchmaking auf der MEDICA einen spanischen Vertriebspartner fand, der ihr Spühplaster-Produkt in einer Handelskette in Spanien platzieren konnte. Ein anderes erfolgreiche Beispiel ist die AirMedPlus GmbH, die nach einem Gespräch mit einer österreichischen Firma auf der MEDICA-Kooperationsbörse ihre Anti-Dekubitus-Systeme nun erfolgreich in Österreich vertreibt.

Veranstalter der jährlich stattfindenden internationalen Kooperationsbörse auf der MEDICA ist NRW.Europa, das Enterprise Europe Network für Nordrhein-Westfalen, bestehend aus der ZENIT GmbH und der NRW.BANK. In ganz Europa, aber auch darüber hinaus, stellten fast 50 Partnerorganisationen aus dem Enterprise Europe Network sicher, dass die Kooperationsbörse in ihrer Region bekannt wurde und begleiteten die Teilnehmer bei ihren Vorbereitungen sowie teilweise auch vor Ort. Unterstützt wurde die Veranstaltung von der Europäischen Kommission, dem nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium, dem Cluster Medizintechnik.NRW und dem Landeszentrum Gesundheit. Die Teilnahme kostete 200,- Euro pro Organisation. Unternehmen und Einrichtungen aus Nordrhein-Westfalen konnten sich kostenfrei beteiligen.

Das Enterprise Europe Network ist ein internationales Netzwerk von Wirtschaftsfördereinrichtungen, Kammerorganisationen und Hochschulen, die auf Initiative der Europäischen Kommission kleine und mittlere Unternehmen bei Auslandsaktivitäten, Fragen zum europäischen Binnenmarkt und im grenzüberschreitenden Technologietransfer unterstützen.

Die Profile der Teilnehmer an der internationalen Kooperationsbörse auf der MEDICA (Angebote und Gesuche) sind weiterhin auf der Website www.b2match.eu/medica2013 einsehbar. Auch im nächsten Jahr plant ZENIT/NRW.Europa im Rahmen des Enterprise Europe Network wieder ein B2B-Matchmaking auf der MEDICA. Weitere Informationen und Kontakt: www.nrweuropa.de.

Eine anregende Lektüre und eine besinnliche Adventszeit wünscht Ihnen

Ihre Redaktion

Non-Profit-Management Soziales Unternehmen: Zwischen Grundsatz und Umsatz

In den letzten Jahrzehnten war die Soziale Arbeit einem nahezu unaufhaltsamen Prozess der Ökonomisierung ausgesetzt. Die Zweifel an der These „je mehr Markt, desto besser“ sind jedoch im Laufe der Zeit immer deutlicher geworden. Dazu hat die Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre ebenso beigetragen wie die zunehmende Rückbesinnung insbesondere freigemeinnütziger Unternehmen und Verbände auf ihre Wertegebundenheit. Vor diesem Hintergrund hat die diesjährige „ConSozial“, die am 6. und 7. November 2013 in Nürnberg stattfand, das Thema „Soziales Unternehmen: Zwischen Grundsatz und Umsatz“ in den Mittelpunkt gestellt.

Wettbewerb um Qualität gefordert

Dass aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen die Diskrepanz zwischen der Wertegebundenheit und dem tatsächlichen Handeln immer weiter gewachsen ist, betonte gleich im Grußwort zur Eröffnung Wolfgang Stadler, Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). Er machte deutlich, dass es im Wettbewerb der Träger um Qualität gehen müsse, nicht um niedrige Personalkosten. Es gehe nicht an, dass der Kostendruck bei den Personalkosten dazu führe, dass keine angemessene Vergütung mehr gezahlt werden könne – und die Unternehmen anschließend wegen prekärer Arbeitsverhältnisse in der Kritik stünden. Stadler plädierte dafür, in der gesamten Freien Wohlfahrtspflege kein Lohndumping mehr zuzulassen.

Wie konnte es zu einem solchen Spannungsfeld zwischen Grundsatz und Umsatz kommen? Wie kommen wir da wieder heraus? Und was heißt es für unser Selbstverständnis? Diese Fragen beleuchtete Dr. Ulrich Schneider, Hauptgeschäftsführer des Paritätischen Gesamtverbandes, Berlin, im anschließenden Plenumsvortrag. Die aktuelle Situation verglich er mit einem Hamsterrad, in der sich die Wohlfahrtspflege bewege – und dann auch noch Schelte bekomme. Mit diesen Rahmenbedingungen sei sie nicht glücklich.

Die Grenzen der Sinnhaftigkeit

Um zu verdeutlichen, wie absurd die Diskussion in sozialen Unternehmen teilweise geführt wird, griff er auf folgende Geschichte zurück:

„Ein Vorstandschef hat eine Einladung zu einem Konzert bekommen, bei dem Schuberts Unvollendete aufgeführt werden soll. Er hat aber keine Zeit an dem Abend. Deshalb schenkt er die Eintrittskarte seinem Controller. Am nächsten Tag treffen sich Vorstand und Controller: ‚Wie hat es Ihnen gefallen?‘, fragt der Chef. Da antwortet der Controller: ‚Ich leite Ihnen meinen Bericht heute Nachmittag zu.‘

In dem Bericht war folgendes zu lesen:

a) Die 4 Oboisten hatten über einen längeren Zeitraum hinweg nichts zu tun. Ihre Anzahl sollte gekürzt und deren Aufgaben auf

das gesamte Orchester verteilt werden, damit Arbeitsspitzen vermieden werden.

b) Die 12 Geiger spielten alle die gleichen Noten, die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich sollte daher drastisch gekürzt werden. Sollte hier tatsächlich eine große Lautstärke erforderlich sein, so könnte die mit einem elektronischen Verstärker erreicht werden.

c) Das Spielen von Viertelnoten erforderte einen hohen Aufwand. Dies scheint mir eine übertriebene Verfeinerung zu sein. Ich empfehle daher, alle Noten auf die nächstliegende Halbe aufzurunden und dafür Studenten und Mitarbeiter mit geringeren Qualitäten einzusetzen.

d) Es ist wenig sinnvoll, die Hornisten Passagen wiederholen zu lassen, die die Streicher bereits gespielt haben. Würden derlei überflüssige Passagen gestrichen, könnte das Konzert von 2 Stunden auf 20 Minuten gekürzt werden.

e) Hätte Schubert dies alles beachtet, dann hätte er ohne Zweifel seine Sinfonie beenden können."

(von der Redaktion genutzte Quelle: <http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Toolbox/witze.htm>)

Die Lacher im Auditorium verwies Schneider darauf, dass diese Diskussion in der Pflege und in der Pädagogik ernsthaft und selbstverständlich geführt werde. So werde etwa der Mensch in „Phasen der Pflege“ eingeteilt. Für Außenstehende sei völlig unverständlich, was da gemacht werde: „Da wohnt meine Mutter, nicht 64 Einzelindikatoren“. Ein Orchester, so Schneider, würde unter diesen Voraussetzungen dicht machen. „Wir versuchen es und kommen nicht mehr raus.“

Wie konnte es so weit kommen?

Die Taylorisierung des Menschen sei eine fast zwangsläufige Konsequenz der ökonomistischen Tendenzen in der sozialen Arbeit seit Anfang der 90er Jahre, die alternative Handlungslogiken verdrängt hätten. Damit sei nicht die betriebswirtschaftliche Durchdringung der Einrichtungen gemeint.

Soziale Arbeit sei in den Anfängen eindeutig dem „Grundsatz“ verpflichtet gewesen: Es war an sich wertvoll, einen Menschen zu pflegen, ihm Obdach zu geben etc. Diese Selbstverständlichkeit der Legitimation sei in den 60ern in Frage gestellt worden. Die Forderung nach Effektivität, verbunden mit der Anforderung, sich methodisch zu legitimieren, sich zu professionalisieren und wissenschaftlich zu fundieren, habe für 10 bis 15 Jahre eine fruchtbare Phase der Professionalisierung und der Qualifizierung der sozialen Arbeit und des Personals nach sich gezogen.

Danach allerdings sei neuer Legitimationsdruck entstanden. Diesmal sei nicht nur Effektivität gefragt worden, sondern auch Effizienz. Mit der Forderung nach dem effektiven Mitteleinsatz seien die wirtschaftlichen Spielräume enger geworden. Schneider machte deutlich, dass dies alles berechnete Fragen gewesen seien. Geldverschwendung sei ebenso moralisch zu hinterfragen wie

schlechte soziale Arbeit. Die Frage nach der Effizienz habe eine zweite Phase der Professionalisierung nach sich gezogen, diesmal auf der Ebene der Betriebswirtschaft. Das „Sozialmanagement“ kam auf. Mitte der 80er Jahre sei ein Stand erreicht gewesen, wo die soziale Arbeit professionell betriebswirtschaftlich durchdrungen gewesen sei. Kritische Nachfragen seien in dieser Zeit als Herausforderungen begriffen worden, nicht als Angriff.

Die Dominanz des Neoliberalismus

Bis Mitte der 90er Jahre sei die Situation allerdings gekippt. Noch Ende der 80er Jahre sei angesichts hoher Arbeitslosen- und Hilfeempfängerzahlen eine radikale Diskussion um Grundsicherung etc. geführt worden. Mit dem Mauerfall jedoch habe sich diese Diskussion erledigt. Der Mauerfall sei als Sieg eines Systems gefeiert worden – und anschließend sei der Neoliberalismus die leitende wissenschaftliche Ausrichtung geworden. Und zwar nicht nur in Bezug auf das Marktgeschehen, sondern auch in Bezug auf andere Bereiche der Gesellschaft. Dominierend sei ein Menschenbild geworden, das in erster Linie auf wirtschaftliche Anreize reagiert.

Dem Zeitgeist entsprechend sei z. B. in den Kommunen die Phase der Ausgliederung angebrochen; das Unternehmertum habe als eine Art neue Religion gegolten. Dem Zeitgeist entsprechend sei mit der Einführung der Pflegeversicherung der Vorrang des gemeinnützigen Sektors abgeschafft worden. Damit, so Schneider, seien die Alternativen zum Preismarktgeschehen negiert worden. Es brauche aber Alternativen!

Der Zeitgeist habe sich auch darin gezeigt, dass die „smarten Jungs“ auch in der Sozialwirtschaft „in“ waren; es habe den Wunsch gegeben, auf der gleichen Ebene zu stehen wie die „richtigen Manager“; es sei die Zeit der Sozialarbeiter-Witze gewesen – und die Zeit, wo in der Sozialwirtschaft zwei Welten entstanden seien. Niemand habe die Frage gestellt, ob eine Konzernstruktur für die Wohlfahrtspflege das Richtige ist?

Die Spitze dieser Entwicklung sei die Einführung des „Kunden“-Begriffs in der sozialen Arbeit gewesen. Der „Kunde“ reduziere den Menschen auf Kaufkraft; alles andere bleibe außen vor. Er sei das Gegenteil davon, den Menschen – wie zuvor – in seiner Ganzheit zu sehen, ihn immer in Beziehungen zu sehen. Mit dem „Kunden“ sei eine 100jährige Theoriegeschichte der sozialen Arbeit „mal eben über Bord geworfen“ worden. Nicht umsonst seien für Rechtsanwälte ihre Mandanten keine Kunden und für Ärzte ihre Patienten keine Kunden: Es bestehe eine asymmetrische Beziehung. Vor dem „Kunden“ habe man in der sozialen Arbeit von „Klienten“ gesprochen. Der „Kunden“-Begriff verkenne die Komplexität sozialer Arbeit.

Der zweite Begriff, von dem sich Viele hätten blenden lassen – inklusive nach eigener Aussage Schneider selbst – sei der des „Mehrwerts“ der sozialen Arbeit gewesen. Hier sei der Versuch gemacht worden nachzuweisen, dass soziale Arbeit einen Mehrwert für das volkswirtschaftliche Wohlergehen der Gesellschaft hat. Dabei könne man nur verlieren. „In einer Gesellschaft, die mit den anderen nichts zu tun hat, wo jeder sich selbst der nächste ist, hat man keine Chance mit dem Mehrwert“, so Schneider. Die einzige Chance sei es, offensiv eine Wertediskussion zu führen.

Die zentrale Frage an dieser Stelle sei: „Ist das, was wir tun, ökonomistischen Tendenzen überhaupt zugänglich?“ Wenn Dinge aus ihrem Kontext gerissen würden, gehe es um „Hilfe bei der Nahrungsaufnahme“ statt um den Menschen. Durch die Verallgemeinerungen werde das Besondere auf breiter Flur banalisiert. Die sozialpädagogischen Standards blieben auf der Strecke; qualitativ zu denken, werde schwierig. Die Überlegung, dass man nie einen Aspekt verändern kann, ohne das Ganze zu verändern, habe keinen Platz – und Zuwendung sei nicht abrechenbar.

Werte und Menschenbild

Schneider plädierte dafür, dass es dringend an der Zeit sei, dass das Pendel nach dem Ökonomisierungsschub wieder zurückschlage. Er wünschte sich, dass wieder mehr über Werte und Menschenbilder gesprochen werde, dass eine eigenständige pädagogische Theoriebildung wieder Raum bekomme, dass es eine Rückbesinnung und ein offensives Auftreten gebe, das dem ökonomistischen Streben entgegen wirke. Er stellte aber auch die Frage, an welchen Orten dies noch stattfinden könne. Die Antwort darauf blieb leider offen.

Pflege

Mit Schulungen langfristig die Gesundheit des Pflegepersonals sichern

Der demografische Wandel trifft den Pflegesektor besonders hart. In Zukunft werden nicht nur viel mehr Menschen pflegebedürftig sein, auch die Anforderungen an die Pflege steigen. Gleichzeitig altert aber auch das Pflegepersonal. Schon jetzt ist ein Viertel der Belegschaft in den Pflegeeinrichtungen älter als 50 Jahre (Stand 2009). Viele der älteren Mitarbeiter leiden stark unter den körperlichen und psychischen Belastungen im Pflegebetrieb und klagen über gesundheitliche Beschwerden. Gleichzeitig kommen immer weniger junge Kräfte nach, die die ältere Belegschaft entlasten könnten.

Wie kann unter diesen Umständen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des alternden Pflegepersonals erhalten und verbessert werden? Welchen Nutzen haben gesundheitsförderliche und präventive Schulungen für Pflegekräfte? Diesen Fragen widmete sich ein Projekt der Stiftung Katholische Altenhilfe im Bistum Hildesheim in Zusammenarbeit mit dem Institut für Public Health und Pflegeforschung (IPP) der Universität Bremen. Das Projekt wurde im Rahmen des Förderprogramms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit 280.000 Euro gefördert und lief über drei Jahre von Oktober 2010 bis September 2013.

Das Projekt mit dem Namen „Regionale Fortbildungsanalyse bei alternden Belegschaften in der stationären Altenpflege“ hatte das Ziel, die Wirksamkeit von gesundheitsförderlichen Fortbildungsmaßnahmen in der Altenpflege nachzuweisen. Es sollte in einer empirischen Studie ermittelt werden, ob gesundheitsorientierte Schulungen einen positiven Effekt auf die Gesundheit insbesondere der älteren Mitarbeiter in der Pflege haben.

Angebot von Schulungen auf Grundlage einer Bedarfsanalyse

Zu diesem Zweck führten die Wissenschaftler zunächst eine Bedarfsanalyse in den acht vollstationären und einer ambulanten Altenpflegeeinrichtung der Stiftung Katholische Altenhilfe im Bistum Hildesheim sowie bei drei weiteren katholischen Einrichtungen durch. Knapp 900 Mitarbeiter aus allen Arbeitsbereichen von der Haustechnik bis zur Pflegeleitung wurden mittels Fragebogen nach ihrem allgemeinen Gesundheitszustand und Wohlbefinden, nach Beschwerden und Belastungen sowie zur Arbeitszufriedenheit befragt. 365 der Befragten, also etwa 40 Prozent, beteiligten sich an der Umfrage. Die Analyse ergab, dass vor allem die älteren Pflegekräfte hohen körperlichen Belastungen und psychischem Stress ausgesetzt sind.

Daraufhin entwickelte eine interdisziplinäre Expertengruppe ein Schulungsprogramm zur betrieblichen Gesundheitsförderung, das dem festgestellten Bedarf entsprach. In Form von Inhouse-Seminaren wurden 21 Fortbildungen in den beteiligten Einrichtungen angeboten, um den Beschäftigten die Beteiligung möglichst leicht zu machen. Dennoch nahmen nur 103 Personen das Fortbildungsangebot wahr. Davon verzeichnete allein ein innerbetrieblicher Gesundheitstag die Hälfte aller Teilnehmer.

Verschiedene Seminare widmeten sich den Themen Stressbewältigung, Mobbing, Burnout-Prophylaxe, Zeitmanagement, Kommunikation und Konfliktmanagement. Andere befassten sich mit der Verbesserung des körperlichen Wohlbefindens durch Bewegung und Rückentraining. Auch für Führungskräfte gab es spezielle Schulungen. Die Beteiligungsquoten lagen je nach

Seminar zwischen 4 und 34 Prozent der 103 Gesamtteilnehmer.

Evaluation der Fortbildungsmaßnahmen in zwei Stufen

Im Anschluss an die Schulungen konnten die Teilnehmer die Fortbildungen bewerten. Das Urteil fiel überwiegend positiv aus. Die Angebote zu Teamarbeit, Kommunikation und Konflikten wurden insgesamt am besten bewertet und erzielten bei zwischen 24 und 35 Prozent der Beteiligten wünschenswerte Veränderungen. Allerdings sagten nur 12 Prozent der Pflegekräfte aus, dass sich ihr allgemeiner Gesundheitszustand durch die Schulungen verbessert habe (S. 33). Auch bei der Arbeitsfähigkeit bemerkten nur 15 Prozent der Pflegekräfte eine Verbesserung. Die psychischen Belastungen hätten sich nach den Seminaren bei 20 Prozent des Pflegepersonals verringert. In der Altersgruppe der über 51-Jährigen konnten jeweils etwas höhere Quoten verzeichnet werden (vgl. S. 33-40).

Eine zweite Evaluationsrunde erfolgte sechs Monate später, um die längerfristigen Auswirkungen der Schulungen auf die Gesundheit des Pflegepersonals zu untersuchen. Ein Viertel der Pflegekräfte antwortete, zwar mehr über Arbeitsbelastungen zu wissen, aber nur wenig Handlungsspielraum zu haben, um dieses Wissen umsetzen zu können. Im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit und die körperlichen Belastungen hatte sich die Situation sogar bei 21 bzw. 23 Prozent der Pflegekräfte verschlechtert. Auch die psychischen Belastungen waren bei 20 Prozent der Pflegekräfte angestiegen (S. 42).

Die gesundheitlichen Beschwerden der Pflegekräfte hatten sich durch die Fortbildungsmaßnahmen insgesamt kaum verbessert. Leicht positive Effekte konnten vor allem bei den Beschäftigten über 51 Jahre festgestellt werden. Verbesserungen durch die Schulungen in Bezug auf Nacken-/Schulter-Beschwerden nannten 12 Prozent, im Hinblick auf Müdigkeit 15 Prozent, auf Kopfschmerzen 14 Prozent und auf Schlafstörungen 10 Prozent. Wegen der geringen Fallzahlen sind diese Aussagen jedoch nicht repräsentativ. Den höchsten positiven Effekt erzielten insgesamt gesehen Maßnahmen gegen Rückenschmerzen (S. 44).

Fazit

Die Untersuchung des Gesundheitszustands des Pflegepersonals ergab, dass dringend Bedarf für gesundheitsförderliche Fortbildungsmaßnahmen in Pflegeeinrichtungen besteht. Durch die angebotenen Schulungen konnten jedoch langfristig betrachtet bei den Pflegekräften keine Verbesserungen im Hinblick auf die psychischen und körperlichen Belastungen im Pflegealltag nachgewiesen werden. Auch Mitarbeiter aus anderen Arbeitsfeldern nahmen nach sechs Monaten keine Verbesserung mehr war. Bei den gesundheitlichen Beschwerden gab es ebenfalls kaum Erleichterungen. Auch die Arbeitszufriedenheit war im Ganzen eher gesunken als angestiegen. Die Wissenschaftler folgern daraus, „dass Interventionen einer höheren Kontinuität bedürfen, um gerade in der Anfangszeit von betrieblichen Gesundheitsförderungsprogrammen Erfolg zu verzeichnen“ (S. 52). Insgesamt profitierten eher die Führungskräfte von den Schulungen. Ein Viertel der Pflegeleitungskräfte berichtete von einer Verringerung der psychischen und körperlichen Belastung.

Als mögliche Ursache für das schlechte Ergebnis nennt die Studie außerdem strukturelle Rahmenbedingungen wie Personalmangel, Fehlplanungen und hohe Arbeitsbelastung, die durch die Schulungen nicht verbessert werden konnten. Im

Gegenteil: Bei denjenigen Pflegekräften, die nicht an den Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten, sei es teilweise zu Mehrbelastung und damit verbunden zu Unzufriedenheit gekommen (S. 53). „Für den Erfolg von betrieblicher Gesundheitsförderung sind jedoch entsprechende Rahmenbedingungen und Umsetzungsstrategien notwendig“ (S. 54), so das Fazit der Studie.

Die Studie mit dem Titel „Regionale Fortbildungsanalyse bei alternden Belegschaften in der stationären Altenpflege. Entwicklung, Umsetzung und Evaluation mobiler Inhouse-Schulungen zur Einführung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – Abschlussbericht“ des Instituts für Public Health und Pflegeforschung (IPP) der Universität Bremen (IPP-Schriften 13) ist [hier](#) abrufbar.

Gesundheit

Das biologische Alter wird entschlüsselt

Im September 2013 endete ein bedeutendes fünfjähriges EU-Forschungsprojekt zur Bestimmung des biologischen Alters von Menschen. Schon länger gingen die Wissenschaftler davon aus, dass nicht nur die genetische Erbmasse, sondern auch Umwelteinflüsse und der persönliche Lebensstil (Ernährung, Bewegung, Schlaf usw.) die individuelle Alterung beeinflussen. Schließlich verfügten manche Menschen mit 70 Jahren noch über eine bessere Kondition als mancher 50-Jährige. Eine genaue Bestimmung des biologischen Alters, also des „gesundheitlichen“ Alters unabhängig von den Lebensjahren, war jedoch nicht möglich. Die Forscher wussten lediglich, dass der Alterungsprozess durch die Fähigkeit der Zellen zur Reparatur gesteuert wird und dafür bestimmte Enzyme notwendig sind. Es wurden bereits einzelne dieser „Biomarker“ entdeckt, die für die Zellreparatur eine Rolle spielen, aber sie ließen keinen verlässlichen Schluss auf den gesamten Alterungsprozess eines Organismus zu.

Das europäische Forschungsprojekt „MARK-AGE“ hat nun erstmals eine Gruppe von Biomarkern identifiziert, die zusammen genommen das biologische Alter einer Person besser erfassen können. Diese Marker wurden in eine Formel gebracht, die es ermöglicht, die Faktoren für gesundes Altern zu erkennen und zum Beispiel in der Präventivmedizin zu nutzen.

12 Mio. Euro aus dem 7. EU-Forschungsrahmenprogramm

Unter Leitung von Prof. Dr. Alexander Bürkle von der Universität Konstanz (Lehrstuhl für molekulare Toxikologie im Fachbereich Biologie) haben 26 Forschergruppen aus 14 europäischen Ländern seit April 2008 an der zuverlässigen Bestimmung des biologischen Alters gearbeitet. Das Projekt wurde mit der Höchstförder summe von 12 Mio. Euro aus dem 7. Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union unterstützt. Aus Deutschland waren ferner die Universität Hohenheim, die Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg und die Firma BioTeSys aus Esslingen, ein Dienstleister für klinische Studien, beteiligt. Hochschulen und Forschungsinstitute aus den Niederlanden, Belgien, Großbritannien, Dänemark, Finnland, Polen, Rumänien, Österreich, Griechenland, Italien, Spanien und Frankreich wirkten bei diesem integrierten Verbundforschungsprojekt mit. Außerdem war auch der Nahrungsmittelkonzern Nestlé mit Sitz in der Schweiz involviert.

Empirische Untersuchung, repräsentativ für Europa

Die Projektpartner rekrutierten 3.700 Probanden im Alter zwischen 35 und 74 Jahren aus acht europäischen Ländern. Es wurden bewusst nicht nur gesunde Personen, sondern auch Menschen mit altersbedingten Krankheiten wie zum Beispiel Diabetes ausgewählt, um einen repräsentativen Querschnitt durch die europäische Bevölkerung zu erzielen. Nur Krebs-, Hepatitis- und HIV-Patienten waren wegen der anomalen Zellveränderungen bei diesen Krankheiten ausgeschlossen. Zum Vergleich wurde eine positive Kontrollgruppe aus Nachfahren der großen „GEHA-Studie“ („GEnetics of Healthy Aging“) aus dem 6. EU-Forschungsrahmenprogramm gebildet. Die dabei untersuchten Personen waren alle über 90 Jahre alt, sehr gesund und hatten mindestens ein ebensolches Geschwister. Bei diesen Personen gingen die Wissenschaftler davon aus, dass sie über eine besonders gute Zellerneuerung verfügten und der Positivkontrolle der Studienergebnisse dienen konnten.

Von den Testpersonen wurden Blut- und Urinproben sowie ein Abstrich aus der Mundschleimhaut genommen und für die biochemische und molekulare Untersuchung aufbereitet. Außerdem beantworteten die Probanden detaillierte Fragen zu ihren Lebensgewohnheiten. Alle Parameter, die potentiell durch die Probanden manipuliert werden könnten, wurden im Laufe der Untersuchung systematisch entfernt. Für die Probeneinlagerung in Biobanken und den Versand der Proben durch ganz Europa waren umfangreiche logistische Planungsarbeiten erforderlich. Außerdem mussten Datenbanken aufgesetzt werden, mit denen alle an dem Projekt beteiligten, aber räumlich getrennten Forscher zusammenarbeiten konnten.

Ziel: Einfluss auf die Reparaturfähigkeit der Zellen nehmen können

Auf die zentrale Frage der Wissenschaftler „Wie kann man den Zellen helfen, ihre Reparaturfähigkeit zu erhalten?“ hat das EU-Projekt eine Antwort gefunden. Das Projektergebnis zeigt, dass es möglich ist, eine Formel für Langlebigkeit und Gesundheit aus zahlreichen Einzelparametern der Zellerneuerung herzustellen. Daraus lassen sich Faktoren für gesundes Altern ableiten. Diese hängen mit der Versorgung des Organismus durch bestimmte Vitamine, gute Ernährung, ausreichend Bewegung und Schlaf zusammen und wirken sich auf die chemischen Prozesse in den Zellen aus.

Das Ziel, den Prozess des Alterns zu verlangsamen, rücke damit in erreichbare Nähe, so das Ergebnis der umfangreichen Forschung. Jeder Mensch könne in Zukunft sein biologisches Alter bestimmen lassen und rechtzeitig eingreifen, wenn Risikofaktoren für vorschnelles Altern auffallen. „Wer zu einem gesunden Lebensstil übergeht, darf erwarten, dass sich seine Testresultate aus der Alterungsformel [...] zum Positiven hin verändern“, so Professor Bürkle. Daraus ergäben sich ganz neue Möglichkeiten für die Präventivmedizin, die individuelle Gesundheitsvorsorge und den Erhalt der Volksgesundheit in unseren überalterten Industriegesellschaften.

Weitere Informationen zum EU-Projekt MARK-AGE bietet die [Projektwebsite](#).

Führt viel Alltagsstress später eher zu Demenz?

Dass traumatische Erlebnisse wie Krieg, Naturkatastrophen oder der Holocaust die mentale Gesundheit eines Menschen noch Jahre später beeinflussen, gilt als wissenschaftlich erwiesen. Eine Gruppe von Forschern der schwedischen Universität Göteborg wollte nun herausfinden, ob auch gewöhnlicher Stress in den mittleren Lebensjahren das Risiko erhöht, im Alter an Demenz zu erkranken. Die Wissenschaftler um Lena Johansson haben in einer Langzeitstudie über 38 Jahre untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen allgemeinen psychosozialen Stressfaktoren und der Ausbildung von Demenz und Alzheimer besteht.

Langzeitstudie über 38 Jahre

Zu diesem Zweck wurden 800 Frauen im Zeitraum von 1968 bis 2005 mehrmals zu 18 allgemeinen Stressfaktoren befragt. Die Frauen waren in den Jahren 1914, 1918, 1922 und 1933 geboren und zu Beginn der Studie zwischen 38 und 54 Jahre alt. Etwa die Hälfte der Frauen ist im Laufe der Zeit gestorben, so dass die Teilnehmerzahl im Verlauf der Studie immer geringer wurde.

Zuletzt antworteten nur noch 296 Frauen auf die Fragen der Forscher.

Der von den schwedischen Wissenschaftlern entwickelte Fragebogen nannte als Stressoren Todesfälle, Scheidung, körperliche oder psychische Erkrankungen des Partners oder der Kinder, Suchtprobleme in der Familie, psychische Probleme der Eltern oder Geschwister, uneheliche Geburten, Mangel an Sozialkontakten, Probleme bei der Arbeit und Abhängigkeit von Sozialhilfe. Der standardisierte Fragebogen war für alle Frauen gleich. Eine individuelle Gewichtung der Stressfaktoren war nicht möglich. Die Fragen bezogen sich auf das zurückliegende Jahr und bei der ersten Befragung teilweise auf das gesamte bisherige Leben. Als Anzeichen für Stress wurden Symptome wie Schlaflosigkeit, Nervosität, Angst, Reizbarkeit und Anspannung, die über einen Zeitraum von mindestens einen Monat auftraten, gewertet.

Die Frauen wurden insgesamt sechsmal in den Jahren 1968, 1974, 1980, 1992, 2000 und 2005 nach den 18 Stressoren und ihren Stresssymptomen befragt. Jeweils anschließend wurden sie psychiatrisch und auf physiologische Änderungen im Gehirn untersucht sowie nach Veränderungen in ihrem Verhalten und ihrer geistigen Leistungsfähigkeit befragt, um festzustellen, ob sich eine Demenzerkrankung entwickelt hatte. Außerdem wurden alle Krankheiten der Frauen registriert. Bekannte Risikofaktoren für Demenz wie z. B. Bluthochdruck, Diabetes, Rauchen, viel Alkohol, koronare Herzkrankheiten aber auch ein niedriger Bildungsstand wurden ebenfalls abgeklärt, um diese herausfiltern zu können und das Ergebnis nicht zu verfälschen.

Zusammenhang zwischen gewöhnlichem Stress und Demenz nachgewiesen

Bis zum Ende der Studie im Jahr 2006 waren 153 der 800 Frauen an Demenz erkrankt, 104 davon an Alzheimerdemenz. Dies entspricht einer Quote von rund 19 Prozent.

Die Anzahl der während der Studie gesammelten Stressfaktoren wurde in Bezug zur Demenzrate der Testgruppe gesetzt. Das Ergebnis zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit, an Demenz zu erkranken umso höher war, je mehr Stressoren eine Frau angegeben hatte. Das Risiko, an Alzheimer zu erkranken, war pro Stressfaktor um ein Fünftel (21 Prozent) erhöht, das allgemeine Demenzrisiko um 16 Prozent.

Die Frauen, die bei den sich wiederholenden Befragungen immer wieder mehrere Stressfaktoren und längere Phasen von Stresssymptomen genannt hatten, erkrankten besonders häufig an Demenz. Die Alzheimerrate bei diesen Frauen lag um 60 Prozent höher. Die Forscher der Universität Göteborg schließen daraus, dass nicht nur traumatische Erlebnisse, sondern auch alltägliche Ereignisse, die Stress verursachen, aber in der Regel zum Leben dazu gehören, Auswirkungen auf die Ausbildung von Demenzerkrankungen haben.

Überraschend für die Forscher war die Erkenntnis, dass auch Frauen, die zwar manche Stressfaktoren in der Befragung bejaht hatten, aber nicht länger als einen Monat unter den typischen Stresssymptomen wie Schlaflosigkeit, Reizbarkeit oder Anspannung gelitten hatten, ein höheres Demenzrisiko hatten. So war bei diesen Frauen die Wahrscheinlichkeit, an Demenz zu erkranken, immer noch um 13 Prozent pro Stressor erhöht. Das Risiko, Alzheimer zu bekommen, war sogar um 17 Prozent erhöht. Aus dieser Beobachtung folgerten die schwedischen Wissenschaftler, dass psychosozialer Stress auch dann ein erhöhtes Demenzrisiko birgt,

wenn er von der jeweiligen Person gar nicht so sehr als Belastung wahrgenommen wird.

Grenzen der Forschungsergebnisse

Da die Studie jedoch einige Schwächen aufweist, die auch von den Autoren selbst thematisiert werden, ist die generelle Aussagekraft der Forschungsergebnisse noch nicht erwiesen. Vor allem die niedrige Anzahl von untersuchten Fällen – es gab lediglich 153 Demenzerkrankungen und zuletzt waren keine 300 Testpersonen mehr beteiligt – verhindert, dass die Studie als repräsentativ gelten kann. Außerdem ist es als Manko der Untersuchung anzusehen, dass die Testpersonen ihre persönliche Belastung durch die verschiedenen Stressfaktoren nicht einstufen konnten. Da jeder Mensch unterschiedlich ausgebildete Fähigkeiten besitzt, mit ein und demselben allgemeinen Stressfaktor umzugehen, lässt sich der tatsächlich erlebte Stress in einem standardisierten Fragebogen nicht gut messen.

So beschließen die Wissenschaftler um Lena Johansson ihre Studie mit der Einschränkung, dass mehr Forschung nötig sei, um ihre Ergebnisse zu bestätigen und um herauszufinden, ob ein verstärkter Einsatz von Stressmanagement und Verhaltenstherapie langfristig die mentale Gesundheit von Personen erhöhen kann, die unter psychosozialen Stress stehen.

Die englischsprachige Studie mit dem vollständigen Titel „Common psychosocial stressors in middle-aged women related to longstanding distress and increased risk of Alzheimer's disease: a 38-year longitudinal population study“ von Lena Johansson, Xinxin Guo, Tore Hällström et al. wurde bei BMJ Open 2013 veröffentlicht und ist [hier](#) abrufbar. Die Ärzte Zeitung berichtete am 16.10.2013 unter dem Titel „[Stress nährt Demenz](#)“ über die Studie.

Die Gießener Sterbestudie 2013

In Deutschland stirbt mittlerweile jeder zweite Mensch im Krankenhaus; insgesamt sind dies rund 400.000 Menschen im Jahr. Grund genug für den Gießener Wissenschaftler Prof. Dr. Wolfgang George genauer hinzuschauen, unter welchen Bedingungen dies geschieht. „Es kann nicht sein, dass das Sterben im Krankenhaus Terra Incognita ist“, sagte George im Interview mit der Frankfurter Rundschau am 8. Oktober 2013. In seinen Forschungsarbeiten widmet sich George der Frage, ob es systematische Defizite in der Versorgung Sterbender in deutschen Kliniken gibt oder ob die bestmögliche Versorgung gewährleistet wird. Des Weiteren zielt seine Forschung darauf ab, Handlungsempfehlungen zu formulieren, was zu tun ist, damit das Krankenhaus ein Ort des „guten Sterbens“ wird.

Am 12. Oktober 2013 stellte George auf dem Kongress „Sterben im Krankenhaus“ die Neuauflage der „Gießener Studie zu den Sterbebedingungen in deutschen Krankenhäusern“ („Gießener Sterbestudie“) vor. Bereits 1988 hatte er eine vergleichbare Untersuchung durchgeführt, in der diverse Mängel und Problemfelder in Bezug auf die Situation Sterbender in deutschen Krankenhäusern zu Tage traten. Im Vergleich zu 1988 habe sich die Lage 25 Jahre später zwar gebessert, sie sei jedoch immer noch problematisch, so der Wissenschaftler.

Untersuchung der Sterbebedingungen in über 200 deutschen Krankenhäusern

Für seine Studie befragte George im Zeitraum 2012 bis 2013 über 1.400 Ärzte und Pflegekräfte aus insgesamt 212 Krankenhäusern in ganz Deutschland. Um die Ergebnisse in Bezug zu der früheren Studie setzen zu können, wandte er die identische Methode wie bei seiner Analyse im Jahr 1988 an. Er entwickelte einen Fragebogen mit 40 Fragen, um die tatsächlichen Bedingungen für Sterbende im Krankenhaus zu ermitteln. Dabei fragte er auch nach verschiedenen Einflussfaktoren wie Trägerschaft, Versorgungsauftrag, Art der Station, Berufsausbildung und Alter der Betreuenden im Krankenhaus.

Das Ergebnis zeigt, dass nach wie vor problematische Bedingungen bestehen, insbesondere bei der Eignung der Patientenzimmer, der Einbeziehung der Angehörigen in die Pflege und Betreuung Todkranker und bei der Schmerzbehandlung. Der Anspruch der Krankenhäuser, Leben zu erhalten und die Gesundheit wiederherzustellen, sei mit der Versorgung sterbenskranker Menschen schwer zu vereinbaren. In erster Linie betrachteten sich die Krankenhäuser noch immer als Heilungseinrichtungen und hätten die Betreuung Sterbender nicht im Blick. „Sterben ist im Regelbetrieb nicht vorgesehen“, stellt George fest (S. 116).

Unterschiedlich problematische Bedingungen je nach Station

Insgesamt seien Krankenhäuser nur unzureichend auf die Begleitung Sterbender vorbereitet, wobei es Unterschiede je nach Station gebe. In der Onkologie, wo viele sterbensranke Patienten versorgt werden, sei die Situation für Sterbende in den meisten Fällen noch am besten. Arbeitsklima, Wertschätzung und die Kommunikation seien dort am weitesten entwickelt.

Auf der Intensivstation sei der Tod als Bedrohung ständig präsent, aber Ärzte und Pfleger würden viel zu häufig (bei 40 Prozent der todkranken Patienten) zu unnötigen lebensverlängernden Maßnahmen greifen. Das Sterben zuzulassen und dem Patienten zu erleichtern, bedeute nicht zuletzt eine Umstellung für das Personal. Außerdem würden hier die Angehörigen unzureichend eingebunden und wenig verständlich kommuniziert.

Auf der Allgemeinstation seien die Ressourcen besonders knapp, sodass Ärzte und Pflegekräfte aus Zeitmangel und wegen fehlender Ausbildung oft nur unzureichend auf die Begleitung Sterbender und die Einbeziehung der Angehörigen vorbereitet seien. Palliativstationen, welche die Patienten lediglich schmerzlindernd behandeln, gebe es erst in jedem zehnten Krankenhaus, außerdem seien sie oft nicht mit anderen Bereichen in der Klinik vernetzt. Hospize seien insgesamt noch wenig verbreitet und betreuten aktuell nur einen Bruchteil der Sterbenden.

Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Situation

„Welcher Weg muss nun eingeschlagen werden, um die verschiedenen Arbeitsbereiche der Krankenhäuser [...] zu einem guten Ort für Sterbende werden zu lassen?“ (S. 103) Dieser Frage geht George im Folgenden nach. Als Beispiel, dass es auch anders geht, nennt George ein Regierungsprogramm in Irland mit dem Namen „Hospice Friendly Hospital“. Mit diesem Zusatz können sich irische Krankenhäuser bezeichnen, wenn sie die Palliativmedizin in die Krankenhausregelversorgung integrieren und gemäß den offiziellen Leitlinien für die Betreuung Sterbender („Design and dignity. Guidelines for physical environments of Hospitals

Supporting End-of-Life-Care“) handeln.

In der Schweiz existiert eine Initiative namens „Nachhaltige Medizin“, die sich auf die Krankenhausversorgung insgesamt bezieht, aber genauso für die Betreuung Sterbender gilt. Die Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften hat 2012 ein Positionspapier veröffentlicht, das fünf zentrale Missstände in Kliniken nennt und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt. Würden diese Grundsätze allgemein anerkannt und befolgt, so wäre auch die Lage für sterbende Patienten in Krankenhäusern besser, so George.

Beim Vergleich der Ergebnisse der „Gießender Sterbestudie“ von 1988 und von 2013 stellte George fest, welche Interventionen im Krankenhaus eine Verbesserung für die Sterbenden und ihre Angehörigen bringen können. Diese seien beispielsweise die Aufnahme des Themas Sterben in das Leitbild der Klinik, eine Strategie zur Wahrung der Integrität des Sterbenden, eine Anpassung der Aus- und Fortbildung, das Ermöglichen von Supervision und angemessene Bedingungen für das Abschiednehmen auf der Station bzw. im Krankenhaus (S. 111).

Umsetzung der Erkenntnisse im Klinikalltag ist die größte Herausforderung

In den letzten Jahren sind bereits einige Vereinbarungen auf den Weg gebracht worden, die zu einer Verbesserung der Betreuung Sterbender in Krankenhäusern beitragen sollen. So weist zum Beispiel die „Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen in Deutschland“ den richtigen Weg. Auch die „Grundsätze der Bundesärztekammer zur ärztlichen Sterbebetreuung“ gingen in die richtige Richtung, meint George. Im Klinikalltag mangle es allerdings an der Umsetzung dieser Leitlinien. Werde die Betreuung von Sterbenden jedoch als Aufgabe der „Patientensicherheit“ erkannt, so könne sie eher angemessen im Krankenhausbetrieb berücksichtigt werden.

Die entscheidende Voraussetzung für eine bessere Versorgung Sterbender im Krankenhaus sei, sterbensranke Patienten auch als solche zu identifizieren. Häufig werde die Diagnose „Sterbender Patient“ gar nicht gestellt. George vermutet, „dass sich diese ‚mangelnde‘ bzw. vermiedene Erkenntnis als zentrales Risiko und damit als wichtigster ‚Fehler‘ des Versorgungsprozesses von Sterbenden in Krankenhäusern darstellt“ (S. 116). Denn nur wenn der Befund ehrlich gestellt werde (was selbstverständlich nicht einfach sei), könne auch ein besonderer Versorgungsprozess für die Sterbenden unabhängig von den üblichen Abläufen auf der Station in Gang gebracht werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt für eine Verbesserung der Situation Sterbender in Krankenhäusern sei, so George, die Entwicklung einer „Krankenhauskultur, welche der Endlichkeit des Lebens und der Irreversibilität von Krankheits- und Behinderungserfahrungen einen angemessenen Platz einräumt“ (S. 116). Noch immer seien die Kliniken „nicht auf die Betreuung Sterbender ‚eingrichtet‘“ (ebd.) und würden sterbende Patienten überwiegend den gleichen „Stationsroutinen“ unterziehen wie kranke mit Aussicht auf Genesung.

Umfangreiche neue Veröffentlichung zum Thema " Sterben im Krankenhaus"

Die „Gießener Sterbestudie“ wurde im Oktober 2013 in einem Sammelband mit dem Titel „Sterben im Krankenhaus. Situationsbeschreibung. Zusammenhänge, Empfehlungen“ veröffentlicht, der gemeinsam von Wolfgang George, Eckhard Dommer und Viktor R. Szymczak im Psychosozial-Verlag herausgegeben wurde. Das Buch enthält Beiträge von verschiedenen Wissenschaftlern aus unterschiedlichen Blickrichtungen zur Erforschung der Bedingungen für Sterbende in Krankenhäusern. Die Beiträge haben teils einen ethischen Fokus, teils konzentrieren sie sich auf die Abläufe und Einflussfaktoren in den Kliniken. Zwei Artikel steuern eine internationale Dimension bei, indem sie die Zustände in Schweizer Intensivstationen beschreiben bzw. international gültige Bedingungen für das Sterben im Krankenhaus aufdecken.

Das Buch „Sterben im Krankenhaus. Situationsbeschreibung. Zusammenhänge, Empfehlungen“, herausgegeben von Wolfgang George, Eckhard Dommer und Viktor R. Szymczak (ISBN 978-3-8379-29331-5) ist im Buchhandel zum Preis von 29,90 Euro erhältlich. Das Interview mit Prof. Dr. Wolfgang George vom 8. Oktober 2013 in der Frankfurter Rundschau ist [hier](#) abrufbar.

Demografie

Wie produktives Altern ermöglicht werden kann

Die Menschen in Deutschland werden immer älter. So ist die durchschnittliche Lebenserwartung 65-jähriger Männer seit 1960 um fünf Jahre und die einer gleichaltrigen Frau sogar um sechs Jahre angewachsen. Diese erfreuliche Entwicklung stellt für die Gesellschaft jedoch eine große zukünftige Herausforderung dar, weil der demografische Wandel in Deutschland nicht nur für eine höhere Lebenserwartung und folglich eine zunehmende Anzahl von Ruheständlern, sondern auch für eine abnehmende Zahl der Erwerbsfähigen steht. Folgen dieser Entwicklung sind u. a. ein Schrumpfen des Produktionspotenzials und eine deutlich steigende Belastung des Sozialsystems. Da die Deutschen aber nicht nur immer älter werden, sondern auch gesünder altern, könnte eine stärkere Einbindung älterer Personen ins Erwerbsleben zur Lösung des Problems beitragen.

Produktives Altern bedarf entsprechender Rahmenbedingungen

Die stärkere Einbindung älterer Personen ins Erwerbsleben und folglich das Ermöglichen des produktiven Alterns der Gesellschaft bedarf jedoch entsprechender Rahmenbedingungen. Der Frage wie diese aussehen könnten und inwieweit ein längeres Erwerbsleben auch mit freiwilligem Engagement zu vereinbaren ist, gehen das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, die Körber-Stiftung und die Robert Bosch Stiftung in ihrer gemeinsamen Studie „Produktiv im Alter – Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können“ nach. Bei der Suche nach erfolgsversprechenden Konzepten haben die Wissenschaftler ihren Blick in andere europäische Länder gewandt, die vor vergleichbaren Aufgaben stehen. Zudem wird ein Einblick gegeben, wie sich die Unternehmen auf die anstehenden Herausforderungen vorbereiten. Im Folgenden sind einige Ergebnisse der Studie kurz zusammengefasst.

Arbeitsmarktchancen Älterer verbessern und Ältere länger auf dem Arbeitsmarkt halten

Die Erwerbstätigkeit älterer Personen hat sich in den letzten zehn Jahren in Deutschland bereits deutlich erhöht. Insbesondere nordische Länder wie Schweden oder Norwegen schaffen es jedoch, Ältere noch stärker in das Erwerbsleben einzubeziehen. Nach Ansicht der Wissenschaftler ist dies u. a. dadurch begründet, dass in Deutschland der Erfolg Älterer zu stark vom Bildungsniveau abhängt und die Anzahl der Langzeitarbeitslosen vergleichsweise hoch ist. Daher sollte die Politik die Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser aktiv fördern (z. B. durch finanzielle Eingliederungshilfen sowie Trainings- und Weiterbildungsprogramme), auf befristete Lohnsubventionen setzen und die bereits bestehende, aber noch wenig bekannte Weiterbildungsförderung für kleine und mittelständische Unternehmen aktiver bewerben. Neben der Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt wird ein längerer Verbleib der Älteren auf dem Arbeitsmarkt als ein wichtiges Ziel der Politik gesehen. Hierzu könnte das Renteneintrittsalter nach einem festen Schlüssel an die Entwicklung der Lebenserwartung gekoppelt werden. Zudem sollten die Möglichkeiten eines schrittweisen Berufsausstiegs verbessert werden.

Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze und frühzeitige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Für viele Unternehmen sind ältere Mitarbeiter ein wertvolles Potenzial. Allerdings stellt die Verlängerung des Erwerbslebens die Unternehmen vor spezifische Herausforderungen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise der Wunsch einer

geringeren Belastung in den letzten Erwerbsjahren. Des Weiteren haben ältere Personen, bedingt durch pflegebedürftige Angehörige, häufig Probleme, ihr Familien- und Berufsleben zu kombinieren. Um den Arbeitsplatz entsprechend der Bedürfnisse älterer Mitarbeiter auszugestalten, könnten die Unternehmen u. a. praktische Hilfestellungen anbieten (z. B. durch Kooperation mit Pflegediensten), Teilzeitarbeit ermöglichen sowie Tätigkeitswechsel unterstützen. Wichtig ist hierbei, dass die Unterstützung nicht erst im Alter, sondern in Form von Weiterbildungsangeboten und Gesundheitsprogrammen bereits frühzeitig einsetzt.

Freiwilliges Engagement in allen Altersklassen stärken

Ob die Verlängerung des Erwerbslebens mit dem freiwilligen Engagement kollidiert, können die Wissenschaftler anhand der verfügbaren Daten nicht eindeutig klären. Die größte Gefahr für das Ehrenamt sehen sie aber nicht im produktiven Altern, sondern in der demografischen Alterung, da die am stärksten ehrenamtlich engagierte Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen bis zum Jahr 2030 um mehr als ein Fünftel schrumpfen wird. Diese Verluste werden sich auch durch eine Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Personen nicht kompensieren lassen. Gesellschaftliches Ziel sollte es daher sein, den Anteil engagierter Bürger in allen Altersgruppen zu steigern. Um dies zu erreichen, wird ein modernes Freiwilligenmanagement sowie eine Regelförderung als unabdingbar angesehen.

Die Studie „Produktiv im Alter – Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können“ (60 S; Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Körber-Stiftung und Robert Bosch Stiftung) steht [hier zum Download](#) bereit.

Gesellschaft

Ist es höflich, einen Rollstuhlfahrer zum Spaziergehen einzuladen?

Inklusion ist in aller Munde. Sie bedeutet mehr als Integration und zielt darauf ab, dass jeder in der Gesellschaft seinen Platz hat – egal, ob behindert oder nicht. Im Jahr 2009 lebten in Deutschland nach dem Ergebnis des Mikrozensus 9,6 Millionen amtlich anerkannte behinderte Menschen. Der größte Teil davon, nämlich 7,1 Millionen, zählte zu den Schwerbehinderten – das entspricht der Einwohnerzahl von Berlin, Hamburg, München und Frankfurt zusammen. Im Durchschnitt hat jeder neunte Einwohner beziehungsweise Einwohnerin in Deutschland eine anerkannte Behinderung. Dies macht deutlich, welche Herkulesaufgabe mit Inklusion verbunden ist.

Der Deutsche Knigge-Rat hat in Zusammenarbeit mit verschiedenen Experten und Menschen mit Behinderung eine Broschüre zum respektvollen Umgang mit behinderten Menschen im Alltag erstellt. „Die Menschen wollen oft taktvoll sein, haben aber Berührungängste und treten so oft unbewusst in Fettnäpfchen“, so begründet die Chefredakteurin des Ratgebers „Der große Knigge“, Agnes Jarosch, die Notwendigkeit eines solchen Leitfadens.

Bei der Erstellung der Broschüre „10 Tipps für den respektvollen Umgang mit behinderten Menschen“ wurden die Experten für gutes Benehmen von Katja Lücke, die bei Der PARITÄTISCHE Hessen e.V. für Inklusion zuständig ist, tatkräftig unterstützt. Frau Lücke, die selbst versiert einen Rollstuhl nutzt, hat sich bei Menschen mit Behinderungen erkundigt, welchen Umgang diese sich wünschen. Die Ergebnisse fanden Eingang in entsprechende Hinweise des Deutschen Knigge-Rates.

Hilfe anbieten, aber auch ein Nein akzeptieren

Wichtig sei es, beim Small Talk nicht einfach „plumpe Neugier“ walten zu lassen sondern sich ganz normal zu verhalten. Menschen mit Behinderungen wünschten sich, direkt angesprochen zu werden. Mimik und Gestik sowie die Richtung des Schalls seien für den Gesprächspartner sehr wichtig. Es sei durchaus legitim, ehrlich seine Meinung zu sagen: Man sollte Menschen mit Behinderung nicht mit Samthandschuhen anfassen oder gar in Babysprache anreden. Im Alltag solle man seine Hilfe höflich und freundlich anbieten und auch ein „Nein“ akzeptieren, wenn die Hilfe nicht gewünscht ist. Auf keinen Fall solle man einfach zupacken – es sei denn, dies sei notwendig, um die Person vor einer gefährlichen Situation zu bewahren.

Die absoluten „Don'ts“

Absolut tabu sei es, den Blindenstock oder den Rollstuhl an einen anderen Ort zu bringen oder gar einem erwachsenen Menschen einfach die Schulter zu tätscheln. Hundeliebhaber sollten einen Blindenhund nicht oder nur mit Erlaubnis des Besitzers streicheln. An Redewendungen wie „Auf Wiedersehen“ störten sich blinde Menschen meistens nicht. Auch einen Rollstuhlfahrer dürfe man ruhig zu einem Spaziergang auffordern. Achtsamkeit ist auch bei der Verwendung bestimmter Begriffe geboten. „Mongolismus“ ist beispielsweise diskriminierend, besser verwendet man „Down-Syndrom“ oder „Trisomie 21“. Die Formulierung „Behinderte“ oder „Behinderter“ sollte man ebenfalls aus seinem Wortschatz streichen. Angemessener ist die Formulierung „Menschen mit Behinderung“.

Anderssein als Bereicherung

Grundsätzlich solle man lieber mehr kommunizieren als zu wenig, so die Empfehlung des Knigge-Rats. Es sei höflich zu sagen, dass man aufsteht, wenn man sich erhebt, damit ein Gesprächspartner, der nicht sehen kann, sich nicht mit einem leeren Stuhl unterhält. Wichtig sei es generell, das Anderssein von Menschen nicht als Makel sondern als Vielseitigkeit zu begreifen. Die Paralympics seien das beste Beispiel dafür, dass Menschen mit Handicap zu herausragenden Leistungen fähig sind.

Die Frage danach, wie ein respektvoller Umgang mit behinderten Menschen gelingt, beantwortete bereits Mark Twain – ganz im Sinne des Knigge Rates – indem er formulierte: „Freundlichkeit ist die Sprache, die Taube hören und Blinde lesen können.“

Wer eigene Erfahrungen machen will, die Welt mit allen Sinnen – außer den Augen – wahrzunehmen, dem wird der Besuch in einem „Dunkelrestaurant“ empfohlen. Hier bedienen blinde Kellner die Gäste im Dunklen. Auch bei sogenannten „Blind Walks“ können Interessierte die Stadt mit verbundenen Augen erkunden und feststellen, wie viele Sinneswahrnehmungen außerhalb des Sehens möglich sind.

Die Broschüre des Deutschen Knigge-Rats kann [hier](#) abgerufen werden.

Europa

Das Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission für 2014

Die Europäische Kommission hat Ende Oktober ihr Arbeitsprogramm für 2014 veröffentlicht. Dieses konzentriert sich im Hinblick auf den knappen Zeitrahmen wegen der Europawahlen Ende Mai 2014 und der im Herbst 2014 auslaufenden Amtszeit der Kommission auf wichtige Prioritäten und die beschleunigte Umsetzung anstehender Vorschläge.

Das Arbeitsprogramm 2014 wird wie bereits in den vergangenen Jahren von den Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise bestimmt. Zwar gibt es nach fünfjähriger Krise mittlerweile erste Anzeichen für eine Konjunkturerholung in der Europäischen Union, dennoch müssen die Reformprozesse in den Mitgliedstaaten fortgeführt werden. Die Förderung von Wachstum und Beschäftigung steht daher nach wie vor im Mittelpunkt des Arbeitsprogramms. Die Anstrengungen zur Freisetzung wachstumsfördernder Investitionen, zur Ankurbelung der Konjunktur, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Bewältigung der sozialen Folgen der Krise sollen fortgesetzt und unterstützt werden.

Wachstum und Beschäftigung fördern

Vor diesem Hintergrund benennt das Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission die wichtigsten Prioritäten für das kommende Jahr:

Angesichts der Wirtschafts- und Finanzkrise haben die Anstrengungen auf EU-Ebene zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion zugenommen, da ein solides Finanzsystem Voraussetzung für eine nachhaltige Erholung und langfristige finanzielle Stabilität ist. Im Hinblick auf den Bankensektor und die Regulierung des Finanzsektors zählen daher die Einführung des einheitlichen Aufsichtsmechanismus sowie die Einigung über den einheitlichen Abwicklungsmechanismus für in Schwierigkeiten gekommene Banken zu den Hauptprioritäten für 2014. Des Weiteren ist für die Kommission die Sicherstellung des Zugangs zu Finanzmitteln insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um Wachstum in der Realwirtschaft zu ermöglichen.

Aus sozialpolitischer Sicht liegt der Schwerpunkt des Arbeitsprogramms auf der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Stärkung des sozialen Zusammenhalts. Hier nennt das Programm vor allem die 2014 beginnende neue EU-Förderperiode, deren Programme ein breites Spektrum an Maßnahmen zur Steigerung der Investitionstätigkeit, zur Förderung von Beschäftigung und sozialer Eingliederung und zur vorrangigen Förderung wachstums- und beschäftigungswirksamer Reformen vorsehen.

Neue Perspektiven für arbeitslose Jugendliche schaffen

Die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit ist dabei eine der wichtigsten Prioritäten. Die Rekord-Jugendarbeitslosigkeit hat ernsthafte gesellschaftliche Folgen und könnte schwerwiegende langfristige Auswirkungen auf die Zukunftsaussichten der Betroffenen sowie auf die Entwicklung der europäischen Wirtschaft haben. Wichtiges Instrument ist hier die „Jugendgarantie“, die sicherstellen soll, dass alle jungen Menschen unter 25 Jahren, die ihre Arbeit verlieren oder nach Abschluss ihrer Ausbildung

oder ihres Studiums keinen Arbeitsplatz finden, innerhalb von vier Monaten ein hochwertiges Angebot für eine Beschäftigung, Weiterbildung, Lehrstelle oder ein Praktikum erhalten. Die Umsetzung der „Jugendgarantie“ ist daher von entscheidender Bedeutung.

Zudem muss nach den Vorstellungen der Europäischen Kommission mehr in Bildung und Ausbildung sowie in die Verbesserung der Mobilität der Arbeitnehmer investiert werden. Dies könne u.a. durch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsämtern sowie durch die Beseitigung von Hindernissen für Dienstleistungsberufe im Binnenmarkt der EU geschehen.

Nachhaltige Wachstumsbranchen stärken

Auch der besseren Erschließung wichtiger nachhaltiger Wachstumsbranchen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen, der „grünen Wirtschaft“ sowie den Informations- und Kommunikationstechnologien misst das Arbeitsprogramm höchste Priorität bei, ebenso wie Investitionen in Innovation und Forschung, die insbesondere durch das neue Förderprogramm „Horizon 2020“ angestoßen werden sollen. Die Kommission will sich auch weiterhin dafür einsetzen, dass grenzüberschreitende Investitionen erleichtert werden und das Statut der Europäischen Gegenseitigkeitsgesellschaft eingeführt wird.

Eine weitere entscheidende Aufgabe sieht die Kommission in der Weiterentwicklung hin zu einem vollständig integrierten und vernetzten Binnenmarkt. Genannt werden hier die Bereiche Energie, Telekommunikation und Verkehr sowie der Dienstleistungssektor. Wettbewerbs- und Umweltgesichtspunkte finden unter den Zielen einer ressourcenschonenden Wirtschaft sowie einer besseren Energieeffizienz Erwähnung im Arbeitsprogramm. Das neue Finanzinstrument „Connecting Europe“ dient der Vernetzung Europas mithilfe von Initiativen in den Bereichen Schienenverkehr, Flughäfen, Flugverkehrsmanagement und Häfen und ist somit ebenfalls auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in Europa ausgerichtet.

Freiheit und Sicherheit in Europa und in der Welt

Im Bereich Justiz und Sicherheit soll der Schutz der EU-Bürger und ihrer Grundrechte durch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den nationalen Behörden und eine beschleunigte Anwendung der EU-Vorschriften verbessert werden. Im Rahmen der Produkt- und Nahrungsmittelsicherheit steht die Umsetzung verbesserter Vorschriften für die Sicherheit von Verbrauchsgütern und für die Gesundheit von Menschen, Tieren und Pflanzen auf der Agenda.

Schließlich führt die Europäische Kommission unter dem Punkt „Auswärtiges Handeln“ insbesondere den Einsatz für Frieden und Sicherheit, die Förderung der EU-Außenwirtschaftspolitik im Rahmen der Welthandelspolitik, die Bewältigung globaler Herausforderungen wie Stabilität und nachhaltige Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit den EU-Nachbarländern sowie den Ausbau der Rolle der EU im Bereich der humanitären Hilfe und der Entwicklungshilfe auf.

Das Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission für 2014 ist [hier](#) abrufbar.

Zukunft

Die Bank der Zukunft

In Zeiten des Web 2.0, sich ständig selbst übertrumpfender Smartphones und Tablet-Computer verlagern sich immer mehr unserer alltäglichen Aktivitäten in die digitale Welt. Doch bei dem Thema „Finanzen“ sind insbesondere wir Deutschen sehr sensibel. Während das „Online-Banking“ für die einen zur Selbstverständlichkeit geworden ist, erledigen die anderen ihre Bankgeschäfte lieber bei ihrer wohnortnahen Hausbank. Eine gemeinsame Studie der Universität Hohenheim und der UniCredit Family Financing Bank ging nun der Frage nach, welche Eigenschaften die Bank der Zukunft haben muss, um den Wünschen der Kunden gerecht zu werden.

Im Fokus der empirischen Studie „Die Bank der Zukunft aus Sicht der Digital Natives“ standen die „Digital Natives“, also die Personen, die mit dem Internet aufgewachsen sind und deren Kommunikations- und Konsumverhalten von der Online-Welt beeinflusst wird. Insgesamt sind, selbstverständlich zielgruppengerecht mittels Online-Umfrage, 1.839 Bürger befragt worden. Im Mittelpunkt der Betrachtungen standen Personen im Alter von 25 bis 35 Jahren, die zwei Drittel der Befragten (1.219) ausmachten.

Filiale versus Online-Banking

Das Fazit aus den Befragungen impliziert, dass eine Kombination aus beiden Dienstleistungsangeboten Filialbank und Online-Banking gewünscht ist. Die wichtigsten Eigenschaften wie gute Erreichbarkeit, Sicherheit, günstige Konditionen, Ehrlichkeit und Verständlichkeit, die die Studienteilnehmer den Ausprägungstypen zugeschrieben haben, sind nämlich relativ gleichmäßig verteilt. Während das Online-Banking durch eine gute Erreichbarkeit und günstige Konditionen heraussticht, können die Filialen bei den Eigenschaften „Sicherheit“ und „Verständlichkeit“ punkten. Bei der Ehrlichkeit sind die Befragten unentschieden zwischen Online-Banking und Filiale. Routine-Angelegenheiten, so gaben die Befragten an, werden bevorzugt online getätigt, während für größere Anliegen lieber ein persönlicher Berater hinzugezogen wird. Der persönliche Ansprechpartner, der vorzugsweise bereits bekannt sein sollte, ist ein besonders wichtiger Faktor, für den sich 64 Prozent der Befragten aussprechen. Zu den Routine-Angelegenheiten gehören das Führen eines Girokontos, was etwa 80 Prozent der Befragten online erledigen, sowie die Verwaltung der Kreditkarte durch 50 Prozent der 25- bis 35-Jährigen.

Persönliche Informationsquellen bevorzugt

Online-Foren und Verbraucherportale sind den Befragten zufolge bei der Erkundigung nach verschiedenen Anbietern und Angeboten im Bereich der Finanzdienstleistungen eher unwichtig. Ferner gaben rund 51 Prozent der Studienteilnehmer an, dass sie soziale Netzwerke in diesem Zusammenhang nicht als wichtig erachten, 35 Prozent hingegen halten sie für wichtig. Postalisch zugesendete Broschüren und Unterlagen kommen bei 48 Prozent der Befragten nicht gut und nur bei 32 Prozent gut an. Stattdessen halten 74 Prozent der Zielgruppe Familie, Freunde und Kollegen für wichtige Informationsquellen. Auch Testberichte können die Entscheidungsfindung bei 66 Prozent der Befragten beeinflussen, nur 17 Prozent halten diese für unwichtig.

Bankfiliale mit Flexibilität

Die Bank der Zukunft sollte so ausgerichtet sein, dass sie zeitliche und örtliche Flexibilität gewährleistet, so lautet das Ergebnis der Studie. Standardisierte Finanzaktivitäten will der Großteil der meist internetaffinen Teilnehmer unkompliziert und schnell online tätigen können. Dennoch ist es den Befragten wichtig, einen vertrauenswürdigen und kompetenten Ansprechpartner in der Bankfiliale zu haben. Weitere von einer zukunftsfähigen Bank gewünschten Eigenschaften betreffen insbesondere Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit sowie Erreichbarkeit und Verständlichkeit.

Die Ergebnisse der Studie „Die Bank der Zukunft aus Sicht der Digital Natives“ (Oktober 2013) sind [hier](#) auf der Homepage der Universität Hohenheim abrufbar.

Management

Die Generation 35plus in Wirtschaft und Wissenschaft

Die TU Berlin hat am 16. Oktober 2013 die Studie „Generation 35plus – Aufstieg oder Abstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft“ vorgestellt. Die Studie aus dem Fachgebiet Soziologie hat mittels qualitativer Sozialforschung die beruflichen Motive, Bedürfnisse und Ziele der 30- bis 40-Jährigen untersucht, also derjenigen Bevölkerungsgruppe, die zwischen den Babyboomern (bis 1965 geboren) und der Generation Y (ab 1980 geboren) angesiedelt ist und bislang wenig erforscht wurde.

Die Wissenschaftler um Prof. Dr. Christiane Funken führten Interviews mit 51 Männern und Frauen, die entweder in großen Konzernen oder in der Wissenschaft als Führungskräfte oder Anwärter auf Führungspositionen tätig waren. Im Ergebnis taten sich große Unterschiede bei den individuellen Erfahrungen und weiteren Karriereambitionen auf.

Drei Karrieretypen in der Wirtschaft

Die Studie entwickelte eine Klassifizierung der Altersgenossen in sechs Typen, jeweils drei in der Wirtschaftswelt und drei im wissenschaftlichen Arbeitsumfeld. Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und Europäischen Sozialfonds geförderten Forschungsprojekts war es, „die strukturellen Bedingungen der Arbeitswelt mit den Einstellungen der Beschäftigten in Bezug zu setzen“, teilt die TU Berlin mit.

„Kulturkritische“

„Kulturkritische“, so das Ergebnis der Studie, wollten sich in ihrem Beruf einbringen, etwas bewegen und verändern. Sie zeichneten sich durch Ehrgeiz und eine stringente Karriereplanung aus, während sie gleichzeitig Selbstorganisation, Autonomie und Mitbestimmung als grundlegende Werte verinnerlicht hätten. Sie strebten höhere Positionen mit mehr Verantwortung an, weil sie sich erhofften, dadurch mehr Gestaltungsspielraum und mehr Einfluss auf die Arbeitsorganisation in ihrem Unternehmen zu erlangen. Oft seien sie frustriert, wenn sie feststellten, dass sie in den Konzernen verkrustete Strukturen und unflexible Systeme herrschten, in denen sie lediglich eine Rolle als „Erfüllungsgehilfe“ (S. 17) und nicht als kreativer Akteur einnehmen können. Ihr Wunsch, ihre „eigenen Fähigkeiten und Begabungen autonom zu entäußern“ (S. 18) und der damit verbundene Tatendrang werde in der Realität häufig ausgebremst. Folglich sehnten sich viele Leistungsträger dieses Typus nach einem Wechsel in kleine oder mittelständische Unternehmen, in denen sie sich mehr gestalterische Einflussnahme und mehr Verantwortung erhofften.

„Dynamiker“

Die Gruppe der „Dynamiker“ sei gemäß der Studie dagegen überwiegend zufrieden mit ihrer Situation. Sie habe gelernt, sich den ständig wandelnden Rahmenbedingungen in einem Konzern anzupassen, keine eigenen langfristigen Ziele zu verfolgen, sondern stattdessen mehr auf sich zukommen zu lassen. Aus ihrer Sicht sei Karriere in unserer schnelllebigen, von ständigen Veränderungen geprägten Zeit nicht mehr planbar. Folglich hielten sich die Angehörigen dieses Typus alle Optionen offen und

versuchten sich so viel Freiraum wie möglich innerhalb der gegebenen Strukturen zu schaffen. Im Gegensatz zu den „Kulturkritischen“ fühlten sie sich nicht einem bevormundenden System ausgeliefert, sondern gingen davon aus, die Dinge selbst steuern zu können. Sie wechselten häufiger ihre Position, nahmen auch Seitwärts- oder Rückwärtsbewegungen in Kauf und schafften sich ihre Stellen je nach Interessengebiet auch einmal selbst. Sie hätten das „Postulat der fortwährenden Veränderungsbereitschaft“ (S. 24) verinnerlicht und handelten dementsprechend. In dieser Gruppe finden sich mehr Männer als Frauen, nicht zuletzt deswegen, weil Frauen mit Aufstiegsambitionen es sich kaum leisten könnten, ihre Karriere „dem Zufall [zu] überlassen“ (S. 22).

„Entschleuniger“

Von den vorgenannten karriereorientierten Typen unterscheiden sich die „Entschleuniger“ fundamental. Sie hätten ihre Führungsposition meist nicht aktiv angestrebt, sondern seien „nach oben gespült“ (S. 24), also wegen sehr guter Leistungen entdeckt und gefördert worden. Ihre Motivation liege in ihrem überdurchschnittlich großen fachlichen Interesse begründet. Damit gingen eine starke Inhaltsorientierung und ein hoher Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit einher. In ihrem Arbeitsumfeld erlebten sie jedoch ständigen (Zeit-)Druck und eine „Hyperdynamik“ (S. 25), die ihren Bedürfnissen nach fundierter fachlicher Arbeit diametral entgegenstünden. Sie empfänden die geltenden Arbeitsmethoden als aufgezwungen und nicht zielführend. Folglich zögen sich die „Entschleuniger“ zurück und verzichteten auf weitere Karriereambitionen, weil sie in höheren Positionen noch größere Einschränkungen befürchteten. „Karriere nicht um jeden Preis“ (S. 26), so laute ihre Haltung. Besonders Frauen mit (Kinder-)Betreuungsverantwortung bemängelten die „Kluft zwischen einer Arbeitswelt, die von der Flexibilität und der Autonomie ihrer Mitarbeitenden profitiert, ihren Mitarbeitenden aber oft genau diese Selbstbestimmung verweigert“.

Zusammenfassend stellt die Studie eine eklatante Schiefelage zwischen den großen gestalterischen Ansprüchen der Führungskräfte der Generation 35plus und den organisatorischen Strukturen und Vorgaben in den Unternehmen fest. Besonders besorgniserregend sei, dass vielen Unternehmen dieser Gegensatz gar nicht auffalle. Wenn sie ihre Leistungsträger an sich binden wollen, sollten sie, so die Empfehlung der Studie, die Motivlagen ihrer hochqualifizierten Beschäftigten zwischen 30 und 40 Jahren nicht ignorieren.

Unterschiedliche Karrieretypen in der Wissenschaft

Das Arbeitsumfeld Wissenschaft sei im Gegensatz zur Wirtschaft von geringen Aufstiegschancen geprägt. Nach wie vor gebe es nur die Professur als Karriereziel, die wegen der geringen Stellenzahl für die meisten Beschäftigten in Forschung und Lehre jedoch unerreichbar sei. Daneben seien viele Stellen an Forschungsinstituten zeitlich befristet, an die Einwerbung von Drittmitteln gebunden oder nur in Teilzeit verfügbar. Alle in der Studie befragten Wissenschaftler erlebten diese Situation als Problem, unterschiedlich sei jedoch der Umgang der Einzelnen mit der als „unzumutbare Belastung“ und „Notstand“ wahrgenommenen Situation. Welche Konsequenzen promovierte Wissenschaftler im Alter zwischen 30 und 40 Jahren aus der verschärften Wettbewerbssituation ziehen, ist die Leitfrage des zweiten Teils der Studie. Folgende drei Typen haben sich dabei herauskristallisiert:

„Hoffnungsvolle“

Die „Hoffnungsvollen“ unter den Wissenschaftlern (allesamt Gruppenleiter oder Juniorprofessoren) glaubten an ihre aktive Gestaltungsmacht im akademischen Betrieb. Sie begegneten der Wettbewerbssituation an den Hochschulen karriereorientiert und mit großem Selbstbewusstsein. Dabei hätten sie anerkannt, dass die Wissenschaft zum „Karrierejob“ geworden sei, in dem man sich gegen seine Konkurrenten durchsetzen müsse, um Erfolg zu haben. Die Angehörigen dieser Gruppe hätten schon früh ihre akademische Karriereplanung begonnen, Forschungsaufenthalte im Ausland eingeflochten, strebten eine Professur an und seien zuversichtlich, dass sie ihr Ziel erreichen können. Gewöhnlich seien sie von Mentoren oder anderen Förderern unterstützt worden und erführen auch im privaten Umfeld Rückendeckung. Nachteilig wirke sich allerdings aus, dass „zwei Karrieren in einer Partnerschaft schlichtweg nicht umzusetzen“ seien (S. 48). Dies führe gewöhnlich zu verminderten Karrierechancen der Frauen in der Wissenschaft, die in der Studie allesamt mit einem Partner in einer gleichwertigen wissenschaftlichen Position liiert waren. Die befragten Männer in der Studie dagegen hatten eher Partnerinnen, die keine wissenschaftliche Karriere anstrebten.

„Fatalisten“

Die Gruppe der „Fatalisten“ strebe zwar auch eine akademische Karriere an, fühle sich jedoch dem Wissenschaftsbetrieb hilflos ausgeliefert und schätze die eigenen Chancen zu reüssieren als gering ein. Obwohl auch die Befragten dieses Typus Gruppenleiter oder Juniorprofessoren waren, zeigten sie kaum Zuversicht, es weiter nach oben zu schaffen. Dies hänge, so begründet es die Studie, anscheinend mit einem Mangel an Selbstvertrauen einerseits und mit fehlender Unterstützung aus dem beruflichen und privaten Umfeld andererseits zusammen. Wegen mangelnder beruflicher Alternativen blieben diese Forscher jedoch häufig in der Wissenschaft und nähmen die unsichere Existenz und den Mangel an Aufstiegschancen in Kauf. Desillusioniert vom Wissenschaftsbetrieb und verwehrt Anerkennung entwickelten sie eine fatalistische Haltung.

„Spielverweigerer“

Die „Spielverweigerer“ schließlich hätten sich nach Einschätzung der Studie komplett vom Aufstiegskampf in der Wissenschaft verabschiedet. Ihre Idealvorstellung sehe die freie Forschung auf einer unbefristeten Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter vor. Gleichzeitig seien sie davon überzeugt, dieses Ziel wegen der aktuellen Situation an den Hochschulen nicht erreichen zu können. So entwickelten sie keine weiteren Ambitionen, sich auf das „Spiel um Status und Reputation“ (S. 52) einzulassen. Die Vertreter dieser Gruppe hätten ihre akademische Karriere meist nicht bewusst geplant, sondern seien „mangels anderer greifbarer Optionen“ (S. 52) in den Beruf quasi „reingerutscht“. Sie seien häufig „intrinsisch motivierte Tüftler“ (S. 53), die die Forschungstätigkeit über den beruflichen Aufstieg stellen. Mit den „Fatalisten“ hätten sie gemeinsam, dass es ihnen ebenfalls an Förderern und familiärer Unterstützung mangle. Außerdem seien sie wegen ihres ungeplanten Werdeganges oft im Nachteil, was den Nachweis an internationaler Forschungserfahrung und Veröffentlichungen angehe.

Fazit

Im letzten Teil der Studie versuchen die Forscher, die Erkenntnisse aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzufügen. Während häufig versucht werde, die Einstellungen einer ganzen Generation allgemeingültig zu erfassen, kommt die Studie zu dem Schluss: „Keineswegs ist unter den berufserfahrenen Angehörigen der Generation 35plus von einer gleichförmigen Motivlage auszugehen!“ (S. 60) Ein genereller Wertewandel sei nicht festzustellen, vielmehr seien die individuellen Motive von den strukturellen Bedingungen der Arbeitswelt und der persönlichen inneren Einstellung abhängig. Wegen der negativen Gesamtsituation in der Wissenschaft spiele hier insbesondere die subjektive Wahrnehmung eine große Rolle, ob jemand an Aufstiegschancen glaube und sich unterstützt fühle. Die Wirtschaft biete dagegen objektiv betrachtet mehr Karrieremöglichkeiten auf verschiedenen Pfaden. Während unter Wissenschaftlern oft „Existenzängste“ herrschten, stießen Führungskräfte in der Wirtschaft eher an interne Schranken und starre Strukturen in den Unternehmen.

Eine gemeinsame Haltung der Generation 35plus stellt die Studie jedoch abschließend fest: „Sie wendet sich gegen eine Kultur, in der der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit zum Selbstzweck mutiert und die Darstellung der Leistung wichtiger zu werden droht als die Leistung selbst.“

Die Studie „Generation 35plus – Aufstieg oder Abstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft“ der TU Berlin wurde im Oktober 2013 veröffentlicht und ist [hier](#) abrufbar.

Materialien

Reinhard K. Sprenger: An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei. Das Beste von Reinhard K. Sprenger

Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 2013, 286 S., 18,00 Euro, ISBN 978-3-593-39927-0

Anlässlich des 60. Geburtstags von Reinhard K. Spengler, dem „einzigsten deutschen Management-Guru, der diesen Titel wirklich verdient“ (Financial Times Deutschland) hat der Campus Verlag eine Sammlung aus seinen Publikationen herausgegeben. Unter den Themenblöcken „Freiheit“, „Selbstverantwortung“, „Vertrauen“ und „Motivation“, welche die vier Säulen von Sprengers Werk widerspiegeln, finden sich zentrale Texte aus seinen bekannten Büchern. Der Sammelband im Taschenformat bietet eine „inspirierende neue Zusammenstellung seiner wesentlichen Gedanken“ und eignet sich gut, um in die Schriften Sprengers zur Mitarbeiter- und Unternehmensführung einzuführen.

Freiheit

Die Freiheit ist im Sinne Sprengers der absolute Wert, der über allem anderen steht. „Freiheit, auf ihr ruht unsere liberale Zivilisation.“ (S. 67) Aus dieser übergeordneten Freiheit leitet Sprenger die Notwendigkeit von Selbstverantwortung und Vertrauen ab. Unter Freiheit versteht Sprenger in erster Linie die Wahlfreiheit, die jeder Mensch besitzt und die ihn vom Tier unterscheidet. Jederzeit treffe ein Mensch Entscheidungen – sei es für oder gegen eine Sache. Der Ausdruck „Ich kann nicht“ sei immer in Wahrheit ein „Ich will nicht“, denn trotz aller Sachzwänge habe der Mensch immer noch die Wahl – und sei es nur die Wahl „zwischen Pest und Cholera“. Sprenger fordert seine Leser dazu auf, diese Wahlfreiheit anzuerkennen und Selbstverantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Viele Menschen verstünden sich als „Opfer der Umstände“, die keinen eigenen Einfluss auf ihre Entscheidungen nehmen könnten. Dies sei jedoch nur eine bequeme Ausrede, andere für die eigene Situation verantwortlich zu machen. Letztlich trage jeder Mensch selbst die Verantwortung dafür, was er aus seinem Leben mache.

Dass die Wahlfreiheit nicht immer leicht zu haben sei, verschweigt Sprenger in seinen radikalen Thesen nicht: „Sie haben alles, was jetzt ist, entschieden und damit selbst gewählt – und Sie können all dies auch wieder abwählen. Dafür wäre dann wieder ein Preis zu zahlen.“ (S. 19). „Alles hat Konsequenzen“ (S. 19) und diese Konsequenzen müsse jeder für sich abwägen und tragen. Wer die Folgen einer Wahl nicht übernehmen wolle, entscheide sich daher aus freien Stücken gegen diese Wahlmöglichkeit und trage dafür selbst die Verantwortung.

Der „Mythos der Sachzwänge“ (S. 28) lasse freie Menschen ihre Eigenverantwortung auf die Umstände oder das Schicksal abwälzen, weil diese Sichtweise viel bequemer sei als die Anerkennung der eigenen Möglichkeiten. Viele, so Sprenger, „bauen sich über Jahre und Jahrzehnte ihre Lebensumstände zusammen, als deren Opfer sie sich danach erleben“ (S. 29). Wer seine individuelle Freiheit zurückgewinnen wolle, müsse das Risiko eingehen, seinen „vollklimatisierten Sicherheitscontainer“ (S. 31) zu verlassen. Wer dies nicht wolle, dürfe sich über seine Situation nicht beklagen, denn „wer heute den Kopf in den Sand steckt, knirscht morgen mit den Zähnen“ (S. 40).

Selbstverantwortung

Aus der Freiheit des Einzelnen erwachse, so Sprengers zentrale These, die Selbstverantwortung. Verantwortung solle wieder als etwas Positives wahrgenommen werden und nicht mit Schuld gleichgesetzt werden. Heute sei es üblich, sich lieber der Verantwortung zu entziehen und einen „Jammerzirkel“ (S. 73) zu gründen als selbstbewusst seine eigene Entscheidungshoheit zu proklamieren. Dabei sei doch der freie Wille „der Kern des Selbstbewusstseins“. Wer sagen kann, „So wollte ich es“ anstelle von „So ist es passiert“ oder „Ich will“ statt „Ich muss“, stelle wahres Selbstbewusstsein jenseits von „Selbstverliebtheit, Erfolgsgier und eindrucksvollem Auftreten“ unter Beweis (S. 75).

Übertragen auf die Wirtschaft befindet Sprenger: „Die wichtigste Führungsaufgabe ist die Stärkung der Selbstverantwortung in Unternehmen.“ (S. 72) Innovation und Kreativität entstünden nur in einem Klima von Freiheit und Selbstverantwortung. Die Initiative des Einzelnen sei der „zentrale Wertschöpfungsimpuls“ (S. 100). Wo Selbstbestimmung möglich sei, könne erst „Energie von innen“ (S. 79) entstehen und die wahren Personalressourcen gehoben werden. Wer engagierte und mitdenkende Mitarbeiter suche, müsse ein solches Klima schaffen. Dabei könne es vorkommen, dass die Führungskraft ihr Selbstbild überdenken müsse. „So wie der gute Arzt die Gesundheit seiner Patienten und somit seine eigene Entbehrlichkeit anstrebt“ (S. 98), so sei genau die „Führung zur Selbstführung“ grundsätzlich die „einzige legitime Aufgabe der Führung“ (S. 95). Vorgesetzte sollten ihre Untergebenen „befähigen, erfolgreich zu sein“ (S. 99).

Wie dies konkret gelingen kann, erläutert Sprenger in den folgenden Abschnitten des Kapitels. Es sei wichtig, den Mitarbeitern etwas zuzutrauen, damit sie an ihren Aufgaben wachsen könnten (S. 95). Mitarbeiter, die eine bestimmte Aufgabe übernommen hätten, sollten in der Verantwortung gelassen werden, „auch und gerade wenn Schwierigkeiten drohen“ (S. 109), um ihnen nicht ihr Verantwortungsgefühl und damit ihre innere Motivation zu nehmen. Die Entscheidungskompetenz solle viel stärker dorthin verlagert werden, wo die Sachkompetenz sitze (S. 111). Nur so könne Verantwortungsgefühl für die eigene Arbeit entstehen.

Sprenger führt weiter aus: „Führungskräfte müssen nicht ‚mehr‘ wissen. Sie müssen die Lösung nicht kennen. Ihre Kernkompetenz ist es zu wissen, wie man jemanden einlädt, seine eigenständigen Fähigkeiten zu reaktivieren.“ (S. 125) Besonders wichtig sei es, die Verantwortung da zu belassen wo sie hingehöre. Ein Chef solle sich nicht als Feuerwehrmann oder Retter in der Not einmischen, wenn ein Mitarbeiter mit einem Konflikt zu ihm komme. Schon gar nicht sollte er versuchen, die Probleme seiner Angestellten „zur Chefsache“ zu machen und selbst zu lösen. Dies würde nur dazu führen, dass der Untergebene sich „unfähig und unverantwortlich“ (S. 123) fühle.

Es folgt ein Abschnitt zum Thema Coaching, in dem deutlich wird, dass Sprenger von dem zunehmenden Trend zu Coaching nichts hält. Coaching sei nach seiner Ansicht lediglich die „Übertragung [...] der Kindererziehung auf die Mitarbeiterführung“ (S. 131).

Vertrauen

Vertrauen ist nach Sprenger die Grundlage jeder Kooperation. Während Vertrauen „soziales Kapital“ schaffe (S. 151), wirke

Misstrauen wie ein „Gift, das alle lähmt“ (S. 161). In immer mehr Unternehmen griffen Kontrollwut und Rechtfertigungsmechanismen um sich, die Anzeichen eines systemimmanenten Misstrauens sein. „Misstrauen führt *sowohl* zum innerlichen Rückzug aus der Firma als *auch* von der eigenen Arbeit.“ (S. 164). Vertrauen werde dagegen zur „Schlüsselvariablen erfolgreicher Unternehmensführung“ (S. 167). Wo Vertrauen bestehe, seien auch Untergebene eher bereit, kleine Fehler oder Meinungsänderungen des Chefs zu verzeihen. Fehle das grundlegende Vertrauen aber, so werde dem Management schnell Inkompetenz oder Opportunismus unterstellt.

Ein weiterer Aspekt des Vertrauens als zentrales Element der Unternehmensführung sei die „verpflichtende Kraft des Vertrauens“ (S. 181). Das Vertrauen, das den Mitarbeitern entgegen gebracht werde, führe schließlich zu der Schuldigkeit, es nicht zu missbrauchen. Sprenger drückt es so aus: „Wollen Sie Vertrauen aufbauen, dann räumen Sie jemanden aktiv die Gelegenheit zur Verletzung ein und sind zugleich zuversichtlich, dass er diese Gelegenheit nicht nutzen wird.“ (S. 180) In diesem Zusammenhang werde deutlich, dass Vertrauen und Kontrolle keine Gegenspieler seien. Im Gegenteil: Der verpflichtende Charakter des entgegengebrachten Vertrauens bewirke letztlich Kontrolle (S. 185).

Es folgen praktische Tipps, wie Führungskräfte ihren Mitarbeitern Verwundbarkeit und Abhängigkeit von deren Leistung und Zustimmung authentisch signalisieren können. Das Fazit dieses Kapitels lautet: „Vertrauen zu geben ist nur scheinbar vernunftwidrig oder irrational. [...] Die schwachen Bindungen sind die starken.“ (S. 194)

Das Kapitel zum Thema „Vertrauen“ wird abgerundet durch einen Exkurs in die Politik, entnommen aus Sprengers Buch „Der dressierte Bürger“ (2005). Einer Gesellschaft, der das Selbstvertrauen fehle, drohe der Niedergang. Selbstvertrauen könne aber nur dadurch entstehen, dass der Staat dem Bürger etwas zutraue anstatt ihn zu bevormunden (S. 210).

Motivation

Zentrale These Sprengers im Hinblick auf die Motivation von Mitarbeitern ist, dass Motivierung sich nicht durch äußere Anreize, sprich Fremdsteuerung, herstellen lasse, sondern vielmehr von innen her, also intrinsisch entstehe. Wer Menschen als „simple Reiz-Reaktions-Maschinen“ (S. 216) betrachte, die sich mit „Zuckerbrot und Peitsche“ (S. 215) steuern ließen, leugne die „Eigensteuerung des Individuums“ (S. 217) und untergrabe das zwischenmenschliche Vertrauen. Nur Respekt vor dem anderen, das Ernst-Nehmen des Gegenübers und „Kommunikation ‚auf Augenhöhe‘“ (S. 216) trage zur Motivation aus eigenem Antrieb bei.

Nach Meinung Sprengers würden finanzielle und andere Anreize häufig kontraproduktiv wirken, weil sie aus Kollegen Konkurrenten machten und Ziele oft so verhandelt würden, dass sie ohne großen Aufwand erreicht werden könnten. Außerdem müssten die „Incentives“ ständig heraufgeschraubt werden, um wieder einen neuen Anreiz zur Leistungssteigerung zu bieten. Dieses System werde auf Dauer immer „grotesker“ (S. 243) und führe zu einer „Abschöpfungsmentalität“ (S. 245). Zusätzlich stelle sich das Problem der Motivierung derjenigen, die nicht von Sonderleistungen profitierten. Schließlich handelten die Mitarbeiter nicht mehr, weil die Aufgabe ihnen sinnvoll und wichtig erscheine, sondern die Belohnung ersetze den Sinn der Arbeit (S. 248). Wer sich so geködert fühle, stelle mitunter sogar seine Bemühungen ganz ein.

In der Unternehmenspraxis laufe, so Sprenger, „Motivieren“ häufig auf „die fünf großen ‚B‘ [hinaus]: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen“ (S. 220). Dies bringe laut Sprenger jedoch nicht den gewünschten Erfolg, sondern bewirke das Gegenteil, nämlich Demotivation. Wo Misstrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern herrsche, könne sich keine Begeisterung entfalten, was nach Sprenger „für wirklich erfolgreiche Arbeit die einzige hinreichende Voraussetzung ist“ (S. 229). Denn: „Vor den Erfolg haben die Götter den Spaß gesetzt“ (S. 278). Wenn dagegen Führungskräfte ihre Untergebenen „für dumm, antriebslos und unselbständig halten, dann verhalten sich diese auch so“ (S. 238). Eine „Selffulfilling Prophecy“ (S. 241) nehmen ihren Lauf, die nicht mehr umgekehrt werden könne.

Sprenger betont, Selbstverpflichtung und Eigeninitiative seien die wahren Antriebskräfte für Leistung. Intrinsisch motiviertes Handeln wie zum Beispiel die „Lust, Pläne aufgehen zu sehen oder Dinge in Gang zu setzen“ (S. 252) lasse sich einfach nicht von außen aufzwingen. Führungskräfte sollten „nicht verwöhnen, sondern herausfordern“ (S. 270; zitiert nach Bennis/Nanus: Führungskräfte (1985)) und vor allem der individuellen (Eigen-)Motivation des Einzelnen den nötigen Freiraum geben (S. 278).

Fazit

Das Buch ist eine gelungene Auswahl aus Sprengers Werken der Jahre 2000 bis 2012. Die Texte sind psychologisch untermauert und greifen insbesondere Erkenntnisse der Verhaltensforschung auf. In Kombination mit Einsichten aus der Philosophie-, Soziologie- und Literaturgeschichte belegen sie den großen geistigen Radius des Autors, dem eine ganzheitliche Betrachtung von Führungskultur und Leistungsbereitschaft gelingt. Die Rhetorik Sprengers voller origineller Metaphern ist besonders reizvoll für den Leser.

Wer mehr über Reinhard K. Sprenger lesen möchte, kann auch auf eine frühere Ausgabe der trend informationen zurückgreifen. Sein Buch „Radikal führen“ (2012) wurde im Kapitel „Materialien“ der trend informationen 6/2013 vorgestellt. Das vollständige Werk von Reinhard K. Sprenger ist [hier](#) ersichtlich.

Impressum

Verlag/Herausgeber:

BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG
Wörthstraße 15-17, 50668 Köln
Telefon 0221 / 97356-210
Telefax 0221 / 97356-479

Redaktion:

Stephanie Rüth (v. i. S. d. P.), s.rueth@sozialbank.de
Susanne Bauer, s.bauer@sozialbank.de

Henning Braem, h.braem@eufis.eu (Europa)
Jens Hayer, j.hayer@sozialbank.de (Demografie)
Nurcan Karapolat, n.karapolat@sozialbank.de (Zukunft)
Hella Krauß, h.krauss@sozialbank.de (Gesellschaft)

ISSN: 1869-7631
Erscheinungsweise: monatlich