

BFS-TRENDINFO

1/15

Informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

Editorial

Gesellschaft

Der Beitrag von Ausländern zum deutschen Staatshaushalt

Städteranking 2014 – Deutsche Großstädte im Vergleich

Demografie

Eine Stadt für alle Lebensalter

Pflege

Selbstbestimmtes Leben und Wohnen auch im fortgeschrittenen Alter

Europa

Gedanken führender EU-Politiker zu Herausforderungen und Neuanfängen in der EU-Politik

Management

Monitor Führungskultur im Wandel

Arbeiterleben und Job Crafting in der Schweiz

Neue Technologien

Eine Million „Smart Homes“ bis 2020

Materialien

Gerhard Schick: Machtwirtschaft – nein danke! Für eine Wirtschaft, die uns allen dient

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

im November berichtete der MDR aus Eisenberg, wo etwas für Mitteleuropa bisher Einmaliges entstehen soll: ein Hotel für Kranke. Ein Hotel für Kranke? Ist das nicht ein Widerspruch in sich? Wer krank ist, kann schließlich nicht in Urlaub fahren, und für Kranke lohnt sich sicherlich kein Hotelbetrieb. Ist dies etwa ein neues Geschäftsfeld für Kliniken? Ein Marketinggag? Oder handelt es sich um die Idee eines Sanatoriums à la Thomas Manns „Zauberberg“ für das gehobene Bürgertum, das sich kaum jemand leisten kann?

Das Waldkrankenhaus „Rudolf Elle“ gGmbH in Eisenberg, Thüringen, probiert das Konzept eines Hotels für Kranke gerade aus. Am Rande ihrer Klinik im Wald will das Unternehmen ein modernes Bettenhaus für 270 Patienten bauen, das wie ein Urlaubshotel hergerichtet wird. Die Zimmer sind mit Wintergärten ausgestattet und unterscheiden sich deutlich von dem in Deutschland üblichen Krankenhausstandard. Funktions-, Rückzugs- und Erholungsräume ergänzen sich in dem runden Gebäude. Durch das Arrangement des Badezimmers in der Mitte des Raums und der Möbel als Raumteiler haben die Patienten in den Zwei-Bett-Zimmern die Möglichkeit, sich zurückzuziehen und ihre Privatsphäre zu wahren. In der lichtdurchfluteten Piazza können sie gemeinsam essen und miteinander reden. Im Eingangsbereich sprudelt ein Brunnen.

Wer sich schlecht fühlt und womöglich unter Schmerzen leidet, so die Idee hinter dem Konzept, erholt sich vielleicht besser in einer komfortablen Umgebung mit optisch ansprechendem Ambiente und Blick in die Natur, als in einem sterilen Krankenzimmer, in dem ständig Apparate piepsen und geschäftiges Pflegepersonal durch Flure und Zimmer eilt. Aber auch wirtschaftliche Aspekte sprechen für ein Patientenhotel: Ein Hotelbett ist billiger als ein Krankenhausbett. Die Anforderungen an die Infrastruktur, die medizintechnischen Geräte und selbst die Betten sind in Hotels längst nicht so hoch wie in Krankenhäusern, wo alles einem bestimmten Standard genügen muss. In Dänemark, dem Ursprungsland des Konzepts, hat sich die Idee bereits weitgehend durchgesetzt. Dort wird mittlerweile keine Klinik mehr ohne ein Patientenhotel gebaut.

„Wir wollten beweisen, dass es möglich ist, ein Hotel zu bauen, das auch als Krankenhaus funktioniert“, erklärte der Geschäftsführer des Waldkrankenhauses, David-Ruben Thies, bei der Vorstellung des Projekts. In einer europaweiten Ausschreibung wurden geeignete Architekten gesucht. Das neue Bettenhaus sollte als Patientenhotel geplant werden und gleichzeitig nicht mehr kosten als vergleichbare Bauprojekte. Entwickelt wird das Haus nun von dem preisgekrönten Südtiroler Architekten Matteo Thun und der HDR TMK Planungsgesellschaft Erfurt/Leipzig, die zu den führenden Spezialisten im

Gesundheits-, Wissenschafts- und Technologie-Design gehört. Das Konsortium überzeugte die Auftraggeber mit dem wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigsten Konzept.

Auch die runde Bauweise des Gebäudes hat ihren Zweck. Sie stellt sicher, dass Gesamt- und Nutzfläche in einem optimalen Verhältnis stehen und weniger Treppen und Flure nötig sind. So verringert das runde Gebäude die Laufwege für Ärzte und Schwestern und trägt zu schnelleren Arbeitsabläufen bei.

Im Frühjahr ist Spatenstich, und voraussichtlich im Herbst 2017 können die Ärzte, Pflegekräfte und Patienten in das neue Gebäude einziehen.

Eine gutes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2015 wünscht Ihnen

Ihre Redaktion

Gesellschaft

Der Beitrag von Ausländern zum deutschen Staatshaushalt

Kurz vor dem 7. Integrationsgipfel am 1. Dezember in Berlin hat die Bertelsmann Stiftung eine Studie veröffentlicht, die sich einem immer wieder kontrovers diskutierten Thema angenommen hat. Prof. Dr. Holger Bonin vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat sich darin mit der Frage auseinandergesetzt, welchen Beitrag Ausländer und zukünftige Zuwanderer für den deutschen Staatshaushalt leisten und erörtert, was im Hinblick auf die künftige Zuwanderung noch verbessert werden kann.

Die Studie analysiert den fiskalischen Beitrag zweier Bevölkerungsgruppen, indem die Einnahmen der öffentlichen Hand inklusive der gesetzlichen Sozialversicherungen den Ausgaben für diese Gruppen gegenübergestellt werden. Dabei handelt es sich zum einen um die künftigen Zuwanderer und zum anderen um die im Jahr 2012 in Deutschland lebenden Ausländer, ermittelt aus den Menschen ohne deutsche Staatsbürgerschaft. Nach Daten des Mikrozensus betrug die Anzahl letzterer Personengruppe im Jahr 2013 rund 6,6 Millionen Menschen. Für die Prognose werden zusätzlich zu den (Netto-)Zuwanderern die künftigen Nachkommen der Ausländer eingeschlossen und verschiedene Annahmen über deren fiskalische Entwicklung getroffen.

Zu beachten ist, dass die Studie nur die Beiträge ausländischer Staatsbürger betrachtet. Da beispielsweise in dem Jahr 2012 nach Mikrozensus insgesamt

etwa 16,5 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland lebten, spiegelt das Ergebnis über den fiskalischen Nutzen nur einen kleinen Teil der relevanten Bevölkerungsgruppe wider. Dies ist auch insofern von Bedeutung, da genau jene Gruppe im Durchschnitt einen höheren ökonomischen Nutzen aufweist als die ausländischen Bürger, so die Studie.

Die Bilanz der ausländischen Bevölkerung

Die fiskalischen Beiträge der Menschen mit ausländischer Staatsbürgerschaft haben im Jahr 2012 die individuellen Transfers (wie Leistungen der gesetzlichen Sozialversicherungen, Existenzsicherung und öffentlich finanzierte Bildung) um etwa 22 Milliarden Euro überstiegen. Im Zeitverlauf jedoch habe diese Personengruppe aufgrund niedrigerer Erwerbs- und Kapitaleinkommen insbesondere im Alter eine schlechtere fiskalische Position als Menschen mit deutscher Staatsbürgerschaft. Aber durch eine insgesamt jüngere Altersstruktur gleiche sie, so die Ergebnisse der Studie, den Nachteil aus. So beziffert die Studie durch Addition der bis ans Lebensende anfallenden Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und Sozialtransfers bei unveränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen Nettobetrag von 22.300 Euro pro Ausländer.

Bei Betrachtung der Verteilung der langfristigen allgemeinen Staatsausgaben wie Verteidigung und Straßenbau etc. für heutige und künftige Generationen weisen Ausländer wie auch Deutsche eine negative fiskalische Bilanz aus. Der Fehlbetrag, der für die ausländische Bevölkerung um ein Vielfaches höher ausfällt als für die deutschen Bürger, müsse früher oder später durch Korrekturen der Politik beseitigt werden. Die fehlende fiskalische Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen führe auch künftig dazu, dass sie durch eine Verteilung auf mehrere Schultern korrigiert werden müsse, wobei die Aufnahmegesellschaft von der Zuwanderung profitiere.

Verbesserungspotenziale

Insgesamt gibt es für die Ausländer noch Luft nach oben. So schneiden sie im direkten Vergleich zu deutschen Staatsbürgern infolge der niedrigeren Einkommen und Vermögen schlechter ab. Der Finanzüberschuss wäre fast viermal so groß, wenn jeder zweite Ausländer dieselben fiskalischen Merkmale wie ein Deutscher zeigte. Würden sich zum Beispiel die Erträge von unter 30-Jährigen über einen Zeitraum von 20 Jahren den Überschüssen der deutschen Altersgenossen anpassen, so ergäben sich pro Kopf 118.400 Euro Mehreinnahmen. Zudem sind diese beachtlich, wenn man sich vor Augen führt, dass nach Daten des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2013 etwa 6.400 Euro pro Jahr und pro Schüler und rund

8.300 Euro pro Jahr und pro Student ausgegeben wurden. Der Staat könne folgerichtig damit rechnen, dass mehr Investitionen in erfolgreiche bildungspolitische Maßnahmen künftige Mehreinnahmen und damit eine Gegenfinanzierung der heutigen Kosten gewährleisten würden. Der Bildungsaufstieg, so die Schlussfolgerung des ZEW, sei ein wirksamer Schlüssel, um die Nachteile der jungen Ausländergenerationen am deutschen Arbeitsmarkt zu überwinden.

Dies gelte auch für die in Deutschland geborenen Kinder der Ausländer. Würden sich diese in ihrem gesamten Lebensverlauf fiskalisch genauso verhalten wie ihre Eltern, hätten sie am Ende eine negative Steuer-Transfer-Bilanz von etwa 44.100 Euro pro Kopf. Diese Bilanz wird erst positiv, wenn sich etwa 30 Prozent der Nachkommen so verhielten wie Deutsche. Je größer der Anteil der „Aufsteiger“, umso besser sei das Ergebnis der Nettosteuerzahlungen. Umso erfreulicher sind die Ergebnisse einer Untersuchung aus dem Jahr 2010, die feststellte, dass bereits 40 Prozent der Ausländerkinder in Deutschland eine höhere Schulbildung als ihre Eltern erreichen.

Bildung ist der Schlüssel

Der unmittelbare fiskalische Ertrag künftiger Zuwanderer hänge schließlich davon ab, wie viele Steuern sie entrichten und welche staatlichen Leistungen sie in Anspruch nehmen

würden. Das bei der Zuwanderung oder im Lebensverlauf erreichte Qualifikationsniveau ist dabei von großer Bedeutung, denn je höher dieses ist, umso stärker komme es zu einer über den rein demografischen Effekt hinausgehenden Entlastung des Staatshaushaltes. Hinsichtlich der Qualifizierung von Zuwanderern ergibt sich beispielsweise bei einer zu 20 Prozent geringen, 50 Prozent mittleren und 30 Prozent hohen Qualifikation der Zuwanderer eine Entlastung von jedem Bürger um 406 Euro jährlich. Dieses Bild kommt den aktuellen Entwicklungen nah. Gemäß Mikrozensus stellten die Hochqualifizierten zuletzt sogar die größte Gruppe der Zuwanderer dar. Damit stünden die Chancen gut, so die Schlussfolgerung der Studie, eine fiskalische Entlastung für die Bevölkerung zu erzielen.

Die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durch Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) durchgeführte Untersuchung mit dem Titel „Der Beitrag von Ausländern und künftiger Zuwanderung zum deutschen Staatshaushalt“ ist hier abrufbar.

Städteranking 2014 – Deutsche Großstädte im Vergleich

Das „Städteranking 2014“, eine Studie der IW Consult

GmbH des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln), offenbart wie in den Jahren zuvor eine tiefe Spaltung Deutschlands in wirtschaftlicher Hinsicht. Es zeigt aber auch, dass neben den klassischen wirtschaftsstarken Städten wie München, Ingolstadt, Erlangen, Wolfsburg und Stuttgart, welche das Ranking seit einigen Jahren anführen, ostdeutsche Städte wie Leipzig, Erfurt, Dresden und Berlin im nationalen Vergleich der Regionen stark aufholen. Städten aus dem Westen, insbesondere aus dem Ruhrgebiet, bescheinigt die Studie dagegen erneut deutliche Probleme bezüglich ihrer Wirtschaftlichkeit und Attraktivität; sie würden im nationalen Vergleich mehr und mehr abgehängt.

Aufbau und Methodik der Studie

Die IW Consult GmbH untersuchte 2014 in Zusammenarbeit mit der „Wirtschaftswoche“ und „Immobilienscout 24“ zum zehnten Mal die Attraktivität von deutschen Großstädten. Dabei verglich sie 69 kreisfreie deutsche Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern hinsichtlich Wohlstand und Beschäftigung mittels Indikatoren aus den Bereichen Arbeitsmarkt (40 Prozent Gewichtung), Wirtschaftsstruktur (30 Prozent) Immobilienmarkt (20 Prozent) und Lebensqualität (10 Prozent). Die Untersuchung wurde in den beiden Kategorien „Niveau“ und „Dynamik“ vorgenommen. Unter „Dynamik“ wird dabei die Entwicklung der Städte im Kernzeitraum zwischen 2008 und 2013

verstanden, während „Niveau“ den aktuellen Stand widerspiegelt.

Starke Regionale Unterschiede – Ost-West-Gefälle

Besonders erfreulich zeigt sich in der Studie die Lage für ostdeutsche Städte. Ein Vierteljahrhundert nach dem Mauerfall stellen die neuen Bundesländer mit Berlin, Erfurt, Leipzig und Dresden bereits vier Städte innerhalb der fünfzehn dynamischsten Städte des Städterankings. Daneben ist besonders auffällig, dass die klassischen Automobilstandorte wie Wolfsburg, Braunschweig, Ingolstadt, Stuttgart, Leipzig und München sowohl im Niveau- als auch im Dynamik-Ranking die ersten Plätze einnehmen. Trauriges Schlusslicht ist das Ruhrgebiet, allen voran die Städte Gelsenkirchen, Herne, Oberhausen und Duisburg. So befinden sich acht der zehn schwächsten Städte im Niveau-Ranking im Ruhrgebiet. Insgesamt liegen sogar neun von zehn Städten in Nordrhein-Westfalen. Auch im Dynamik-Ranking zeigt sich, so die Studie, dass die nordrhein-westfälischen Städte den Anschluss verloren haben und bisher keine Möglichkeiten besitzen, diesen Abwärtstrend zu stoppen. Nur der Stadt Dortmund weist das Dynamik-Ranking eine leichte Verbesserung nach.

Erfolgsfaktoren: Innovationsfähigkeit und Forschungsstärke

Erfolgsfaktoren für ein gutes Abschneiden im Städteranking 2014 sind neben der Attraktivität als wirtschaftsfreundlicher Standort eine hohe Investitionsfähigkeit und Forschungsstärke. Die IW Consult betont, dass hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung in einer Zeit der zunehmenden Globalisierung und Wissensintensivierung für Unternehmen von höchster Bedeutung sind und eine Triebfeder für Wohlstand und Wachstum darstellen. Besonders die Städte Wolfsburg und Ludwigshafen am Rhein mit den Unternehmen Volkswagen und BASF zeigten mit der Fokussierung auf Industrie und Forschung, wie der Erfolg von Unternehmen für Regionen wichtig sein kann. Denn diese Städte stehen sinnbildlich dafür, wie Wirtschafts- und Forschungsstärke miteinander einhergehen können. Dabei zeigt das Städteranking, dass Forschung für Städte wichtiger als Industrie sein kann. So verfügen forschungsstarke Standorte im Durchschnitt über eine bessere Platzierung im Vergleich zu reinen Industriestandorten.

Die Platzierungen haben sich verfestigt

Die hohe Platzierung von ostdeutschen Städten einerseits und das hauptsächlich schlechte Abschneiden

von Städten aus Nordrhein-Westfalen andererseits kommen nicht von ungefähr. Die letztplatzierten Städte verfügen über nur begrenzte Haushaltsmittel. Dieses begrenzte Budget habe in den letzten Jahren dazu geführt, dass sich die Strukturen und Positionen innerhalb des Rankings verfestigt haben. Insgesamt zeigt die Analyse, dass sich die Städte im unteren und oberen Bereich festgesetzt haben. Vor allem die Städte im unteren Sektor entfernten sich Jahr für Jahr nachweislich vom Durchschnitt aller Vergleichsstädte.

Erfolgreiche Städte zeichnen sich durch Wirtschaftsfreundlichkeit aus

Aufgrund der Analysen konnte die IW Consult GmbH Rückschlüsse auf weitere wichtige Einflussfaktoren für den Erfolg von Städten ziehen. So stelle der Arbeitsmarkt in der Region einen wichtigen Faktor dar und beeinflusse neben den Faktoren Innovationsfähigkeit und Forschungsstärke maßgeblich den Erfolg einer Stadt. Voraussetzung für einen attraktiven Arbeitsmarkt sei ein hoher Bildungsgrad der Bevölkerung und ein wirtschaftsfreundliches sowie auch innovationsfreundliches Umfeld. Neben dem Arbeitsmarkt und der Wirtschaftsstruktur spielten auch der Immobilienmarkt und die Lebensqualität in der Region eine zunehmend bedeutende Rolle für den Erfolg einer Stadt.

Fazit: Die Abwärtsspirale dreht sich

Überraschend sind nur wenige Ergebnisse der neuen Untersuchung. In den letzten Jahrzehnten wurde massiv in die neuen Bundesländer investiert, wodurch einige wirtschaftsstarke Standorte entstanden sind. Besorgniserregend sei allerdings die Lage innerhalb des Ruhrgebietes. Durch einen anhaltenden Abwärtstrend gehe die Schere zwischen erfolgreichen und erfolglosen Städten immer weiter auseinander und werde sich nach Ansicht der Forscher auch in den kommenden Jahren nicht schließen. Um die Abwärtsspirale aufzuhalten, seien hohe Investitionen durch die Städte notwendig, welche diese allerdings nicht selbst finanzieren könnten.

Das vollständige Städteranking 2014 ist [hier](#) abrufbar.

Demografie

Eine Stadt für alle Lebensalter

Im November 2014 ist eine neue Studie des Berlin-Institutes und der Körber-Stiftung erschienen. Der Titel „Stadt für alle Lebensalter“ lässt vermuten, dass es sich wieder um eine Studie handelt, in der vermeldet wird: Die Alterung kommt. Was bietet diese Studie Neues? Warum sollte man sich mit ihr auseinandersetzen und wem nützt sie?

Gleich auf der ersten Seite fällt der gedruckte Newsticker auf: „+++ Kommunen müssen Alter neu denken +++ Abwanderung der Jungen prägt viele Städte +++ Deutschlands Bevölkerung schrumpft, erfolgreiche Kommunen wachsen +++Kommunen profitieren vom Austausch in Netzwerken +++ Ältere sind aktive Bürger +++ Klassische Seniorenpolitik führt nicht weiter +++ Altersfreundlichkeit wirkt sich auf alle kommunalen Bereiche aus +++ Städte können von Erfahrungen aus anderen Ländern lernen +++ Altersfreundlichkeit nützt auch Familien+++“.

Die Autoren der Studie Kiziak, Kreuter, Michalek, Woellert und Klingholz gehen der Frage nach, wo deutsche Kommunen im demografischen Wandel stehen und warum sie altersfreundlich werden müssen. Auf 76 Seiten erhält man auf diese Fragen Antworten, Vergleichsmöglichkeiten und vor allem Anregungen. Das umfangreiche Quellenverzeichnis ermöglicht dem Interessierten eine noch tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema.

Ziel der Studie

Der demografische Wandel wird nicht als Damoklesschwert beschrieben. Er sei kein Schicksalsschlag, sondern die Folge erwünschter und erfreulicher gesellschaftlicher Veränderungen wie höherer Bildung, höherem Wohlstand und einer gleichberechtigteren Rolle der Frauen. Überall auf der Welt führen diese Entwicklungen dazu, dass Familien kleiner werden und die Menschen länger leben. Diese Veränderungen haben Vorteile gebracht, aber sie bergen auch Herausforderungen. Die über 64-jährigen sind die einzige Altersgruppe, die entgegen den allgemeinen Trends im Wachsen begriffen ist. Es liege auf der Hand, dass diese Altersgruppe sich ein altersgerechtes Wohnumfeld wünscht. Eine besondere Verantwortung trügen dabei die 11.197 deutschen Kommunen – dort findet der demografische Wandel Tag für Tag statt. Darunter sind Städte wie Berlin oder Hamburg genauso wie ländliche Gemeinden mit weniger als 100 Einwohnern.

Außer in Kapitel zwei, das einen Überblick darüber gibt, welche Regionen wachsen bzw. schrumpfen, bezieht sich die Studie auf Gemeinden zwischen 50.000 und einer Million Einwohner. In manchen Städten und Gemeinden wohnen eher junge Menschen, in anderen überwiegen die älteren Bewohner. Manche Kommunen können attraktive Angebote für ihre Bewohner machen, anderen fehlt das Geld für die Aufrechterhaltung der Infrastruktur. Aber alle Kommunen

müssen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln versuchen, altersfreundlich zu werden und dafür brauchen sie neben einer guten Finanzausstattung vor allem engagierte Bürger. Dabei sei es wichtig, dass die Kommunen sich vor allem auch um die jungen Leute kümmern. Da, wo es gelinge, junge Menschen mit Ausbildungsstätten und attraktiven Arbeitsstellen anzulocken und die Familiengründung mit guten Betreuungs- und Schulangeboten zu erleichtern, bestünden künftig die besten Voraussetzungen für eine sozial nachhaltige Entwicklung.

Nicht allen Kommunen gelinge es, diese Herausforderungen gut zu meistern. Mit der vorliegenden Studie wollen die Wissenschaftler die Kommunen ermutigen, den demografischen Wandel gemeinsam mit ihren Bürgerinnen und Bürgern und im Austausch mit anderen Städten und Gemeinden im In- und Ausland zu gestalten.

Herangehensweise

Die Kommunen sind „sensible Antennen“. Sie bekommen die Alterung früher und stärker zu spüren als die gesamte Republik, wo sich lokale Unterschiede statistisch ausgleichen. Ausprägung, Geschwindigkeit und Wahrnehmung der Alterungsprozesse variieren jedoch von Ort zu Ort. Um eine größtmögliche Vergleichbarkeit zu erreichen, hat das Berlin-Institut die demografischen und wirtschaftlichen Kennzahlen von 196 Groß- und Mittelstädten jeweils nach

Bevölkerungswachstum, Alterung, Zuwanderung und Finanzlage beurteilt. Im Ergebnis entstanden fünf Städtecluster: Groß und Universitätsstädte, Unternehmensstädte, ländliche Mittelstädte, Industriestädte und strukturschwache Städte. Datengrundlage für die Clusterbildung ist die Indikatoren- und Kartensammlung INKAR 2013 des Bundesinstituts für Bau-, Stadt und Raumforschung. Ergänzend dienen die Daten aus dem Webportal „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann Stiftung. Im Anhang werden alle untersuchten Städte einem speziellen Cluster zugeordnet.

Besuch in den Städten Altfleck und Wandelburg

Altfleck ist eine 60.000-Einwohner-Stadt, die schrumpft. Von 2005 bis 2012 hat die Stadt 7.000 Einwohner verloren. Die kommunale Infrastruktur passt nicht mehr zur Bevölkerung. Zwei Schulen und ein Gymnasium haben bereits geschlossen. Obwohl viele Menschen abgewandert sind, bleiben die Fixkosten für Wasserversorgungs- und Abwassersysteme gleich. Auch der öffentliche Nahverkehr verteuert sich wegen mangelnder Auslastung. Die Versorgung mit Fachärzten wird immer schwieriger. Kleine und mittelständische Unternehmen finden immer seltener gute Fachkräfte. Die Abwärtsspirale ist in vollem Gange.

Die Stadt Wandelburg steht viel besser da, obwohl die Prognosen für die mittelgroße Stadt vor Jahren ähnlich düster aussahen. Die neue Bürgermeisterin, die 2008 ins Amt kam, hat sich zum Ziel gesetzt, den drohenden Verfall aufzuhalten. Es begann ein mehrstufiger Prozess, der von einer Steuerungsgruppe aus Mitgliedern kommunaler Fachbereiche, Wohlfahrtsverbänden, Vereinen, Kirchen und privaten Trägern konzipiert und umgesetzt wurde. Dabei erwiesen sich die Checklisten der Weltgesundheitsorganisation für altersfreundliche Städte als hilfreich. Die ersten Erfolge, wie zum Beispiel die Umwandlung von Wohnquartieren zu generationsübergreifenden Begegnungsräumen, gehört genauso dazu wie der Ausbau der Kinderbetreuung, der sich nach den Bedürfnissen der berufstätigen Eltern richtet.

Wo liegen diese beiden Städte eigentlich? Wie die Namen vermuten lassen, wurden diese beiden Städte erfunden. Dieser „Kunstgriff“ der Forscher jagt dem Leser einen Schauer über den Rücken macht aber gleichzeitig auch Mut.

Erfahrungen aus dem Ausland

Im Kapitel 5 gewähren die Forscher einen Blick über die Grenzen Deutschlands hinaus. Älter als die Deutschen seien derzeit nur die Japaner. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) betrachte die Alterung und die Urbanisierung als große Trends

dieses Jahrhunderts. Mit ihrem „Age-friendly Cities and Communities Programme“ versucht sie Städten und Gemeinden dabei zu helfen, altersfreundlich zu werden. Der Leitfaden der WHO umfasst acht Handlungsfelder. Die WHO hat darüber hinaus ein globales Netzwerk von altersfreundlichen Städten und Gemeinden eingerichtet, um den Erfahrungsaustausch zu fördern. Gegenwärtig seien 210 Kommunen aus 26 Ländern darunter. Eine deutsche Stadt sucht man jedoch vergebens.

Fazit

Der erste Eindruck der Clusteranalyse zeigt: Je älter die Kommune, desto ärmer ist ihre Bevölkerung und umgekehrt. Dahinter verbirgt sich jedoch eine Reihe von Ausnahmen. So haben die Groß- und Universitätsstädte des ersten Clusters die jüngste Einwohnerschaft, sind aber nicht sehr reich. Gleichzeitig können Kommunen, die eine junge Bevölkerung haben, einen hohen Zuwachs an Älteren verzeichnen, wie die Stadt Tübingen belegt. Görlitz präsentiert sich mit seinen barrierefreien Wegenetzen und den günstigen Mietpreisen sogar als „Rentnerparadies“. In der Studie wird deutlich, dass sich demografische Trends nicht unbedingt dauerhaft fortsetzen. So haben Städte wie Leipzig, Dresden oder Erfurt das Abwanderungstief überwunden und sind wieder attraktiv für junge Menschen. Dies macht deutlich, dass Kommunen nicht nur einen Gestaltungsspielraum haben, sondern sogar

den demografischen Generaltrend umkehren können.

Die Studie „Stadt für alle Lebensalter“ des Berlin-Institutes und der Körber-Stiftung finden Sie hier.

Pflege

Selbstbestimmtes Leben und Wohnen auch im fortgeschrittenen Alter

Den Herausforderungen des demografischen Wandels mit einem ganzheitlichen Ansatz zu begegnen, ist das Ziel von „Proviva“, eines Leverkusener Projektes von sechs Partnern aus Pflege und Betreuung, Wissenschaft und Wirtschaft. Daran beteiligt sind neben weiteren Kooperationspartnern die Gesundheitsregion KölnBonn, die Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft (CBT), die Arbeiterwohlfahrt (AWO) in Leverkusen, das HerzNetzCenter Köln, die Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik und das Institut für Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule (IAT). Gefördert und finanziert wird das Projekt von der Stadt Leverkusen, vom Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen und von der Europäischen Union.

Ablauf und Methodik

Das Projekt überträgt die Lösungsansätze des Quartiersmanagements auf ein sektorenübergreifendes, kommunales Betreuungskonzept für die Bedürfnisse älterer Bürgerinnen und Bürger. Zwei Leverkusener Stadtteile dienen als Modellstandorte, an denen je eine Koordinationsstelle und eine Internetplattform als Anlaufstellen eingerichtet wurden, welche die Zielgruppe mit den sozialen, gesundheitspflegerischen und technischen Anbietern vernetzen. Die Koordinationsstellen ermitteln Bedarf und Angebote und sorgen mit Informationen und Vermittlung für das allgemeine oder ein individuell angepasstes Betreuungsmanagement.

Um die Qualität der erbrachten Leistungen zu sichern und ihren Einsatz zu koordinieren (case management), haben die beteiligten Dienstleister unter Wahrung der Datenschutzrichtlinien Zugriff auf vorhandene Informationen über die betreuten Klienten. Die IT-basierte Vernetzung unterstützt die Koordinationsstellen bei ihrer Kommunikationsarbeit und sorgt für Transparenz unter den beteiligten Stellen.

Verantwortlich für die Projektevaluation ist das Institut für Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Bottrop. Es wird aus den gewonnenen Erkenntnissen u. a. den tatsächlichen Versorgungsbedarf und den Erfolg des Konzepts bei den Betreuungsabläufen ermitteln.

Zum Projekt

Kern des Projektes bilden der Aufbau und die Erprobung eines Quartiers- und Gesundheitsmanagements vor Ort. Es informiert und berät die Zielgruppe 65+ bei Fragen rund um die Themen Gesundheit und Soziales. Bei Bedarf werden die Seniorinnen und Senioren auch direkt zu Hause betreut oder an andere Dienste weitervermittelt.

Vor dem Hintergrund konkurrierender Lösungsangebote verfolgt Proviva einen pragmatischen, bürgernahen Ansatz, der sich auf ein verbessertes, unter den verschiedenen Betreuungssystemen abgestimmtes Vorgehen im Sinne einer „integrierten

Versorgung“ fokussiert. Dabei werden die verschiedenen Leistungserbringer in den zwei ausgewählten Pilotquartieren Opladen und Rheindorf eng miteinander vernetzt. Zu den weiteren Zielen zählt auch die Stärkung der Kommunikation mit pflegenden Angehörigen, Nachbarn und beteiligten Dritten, die zum selbstbestimmten Leben älterer Menschen in ihrem gewohnten Umfeld beitragen und soziale Verantwortung nicht einfach dem Staat überantworten, sondern mit übernehmen.

Für die individuelle und persönliche Betreuung der Bürgerinnen und Bürger 65+ sorgen zwei Koordinationsstellen, die während der Projektlaufzeit von der Caritas mit dem Wohnhaus „Upladin“ in Opladen und von der AWO mit einer Begegnungsstätte in Rheindorf geführt werden. Je eine Quartiers- und eine Gesundheitsmanagerin leiten die beiden Stellen. Sie sind mit den Akteuren und ihren Angeboten vertraut und können die erforderlichen Leistungen bedarfsgerecht und individuell erschließen, von haushaltsnahen Dienstleistungen (zum Beispiel Lieferdienste für Lebensmittel), über die Navigation zu benötigten fachärztlichen Leistungen bis hin zu ehrenamtlichem Besuchsdienst.

Sorgfältige Ermittlung der tatsächlichen Bedürfnisse

Um mehr Informationen über die Versorgungssituation in den beiden Quartieren zu gewinnen, führte „Proviva“ Anfang 2014 zwei Befragungen durch und stellte deren Ergebnisse im Herbst anlässlich von zwei Bürgerversammlungen der Öffentlichkeit vor. Rund 8.000 Bürgerinnen und Bürger über 65, die in Privathaushalten in Opladen und Rheindorf leben, wurden schriftlich zu ihrer gesundheitlichen Lage, zu Unterstützungsbedarf, Inanspruchnahme von Dienstleistungen vor Ort und weiteren Wünschen befragt. Der Rücklauf der Befragung war mit 38 Prozent beachtlich hoch. Ergänzend befragten die beiden Quartiermanagerinnen in Opladen und Rheindorf jeweils weitere 40 Bürgerinnen und Bürger persönlich, um mögliche Versorgungslücken zu identifizieren.

Ergebnisse der Bürgerbefragung „Gut leben zu Hause im Quartier“

Viele der Befragten geben an, bei Behördengängen, beim Einkauf, bei Arztbesuchen Unterstützung zu benötigen und wünschen sich einen Fahrdienst. Die Managerinnen vor Ort koordinieren nun Treffen mit den verschiedenen Akteuren, um nach Lösungen zu suchen. Rund 40 Prozent der Interviewten berichteten von Problemen beim Treppensteigen. Zwar haben rund 36 Prozent erste niedrigschwellige Maßnahmen zum barrierefreien Wohnen ergriffen, aber im Bereich „barrierefreies Wohnen“ zeigt sich zusätzlicher Bedarf.

Neben weiteren Erkenntnissen ergab sich aus der Befragung auch der Hinweis auf eine bereits vorhandene Vermittlungsstelle: Für die überwiegende Mehrheit der älteren Bürgerinnen und Bürger bilden Hausarztpraxen zentrale Ansprechpartner. Über 90 Prozent haben einen festen Hausarzt und suchen diesen mindestens einmal im Jahr auf. Der enge Austausch mit dem Hausarztpersonal rund um gesundheitliche und soziale Fragen sowie die aktive Weitervermittlung von Klienten durch die Hausärzte an die Quartiers- und Gesundheitsbüros können deshalb vorhandene Strukturen nutzen, um einer verbesserten Altersversorgung neue Wege zu öffnen.

Fazit

Proviva ist ein breit angelegtes Projekt mit einem neuen, klientennahen Ansatz, der die vorhandenen Angebote und Dienstleistungen koordiniert und die Notwendigkeit stationärer Hilfen so lange wie möglich vermeiden hilft. Die wissenschaftliche Betreuung und Auswertung der in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse weckt Erwartungen hinsichtlich einer erweiterten Anwendung des Modellversuchs. Das Konzept dürfte daher auch in anderen Regionen und Bundesländern mit Interesse verfolgt werden.

Weitere Informationen über das Projekt „Proviva“ erhalten Sie auf der Homepage des Projekts www.proviva-lev.de. Die Ergebnisse der Bürgerbefragung sind in einer Pressemitteilung des Instituts für Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Bottrop dargestellt.

Europa

Gedanken führender EU-Politiker zu Herausforderungen und Neuanfängen in der EU-Politik

Zum Jahreswechsel 2014/2015 gibt es auch in Brüssel diverse Neuheiten. Zum 1. Januar 2015 hat trotz aller Schwierigkeiten der letzten Jahre Litauen als 19. EU-Mitgliedstaat den Euro als Landeswährung eingeführt. Gleichzeitig hat Italien die EU-Ratspräsidentschaft an Lettland übergeben, dessen Regierung in Riga die Themen Wettbewerbsfähigkeit, digitale Medien und die globale Rolle der EU zu Prioritäten ihrer Politik macht. Auch der Europäische Rat, also das Gremium der Staats- und Regierungschefs, hat mit Donald Tusk seit dem 1. Dezember 2014 einen neuen Präsidenten. Zudem wird die neue EU-Kommission mit ihrem Arbeitsprogramm für 2015 ihre Tätigkeit aufnehmen.

Angesichts dieser Neuerungen hat die Brüsseler Denkfabrik „European Policy Centre“ (EPC) unter dem Titel „Challenges and new Beginnings: Priorities for the EU's new leadership“ eine Reihe von Beiträgen führender EU-Politiker und Wissenschaftler veröffentlicht. Wir stellen die Gedanken von László Andor zu einem sozialen Europa, von Cecilia Malmström über die Migrationspolitik der EU und von Herman van Rompuy zu Europas wirtschaftlichen Herausforderungen vor.

Gedanken von László Andor zu einem sozialen Europa

László Andor erinnert in seinem Beitrag an die sozial-wirtschaftliche Strategie Europa 2020, auf welche die EU sich im Jahr 2010 geeinigt hat und die eindeutige Ziele zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur substanziellen Armutsbekämpfung vorgibt. Zwar basiert diese Strategie auf dem Ziel der nachhaltigen Annäherung der Mitgliedstaaten und ihrer Bürger, jedoch konstatiert Andor nach vier Jahren, dass die EU es nicht geschafft hat, dieses Ziel zu realisieren. Die Beschäftigungsquote ist in diesem Zeitraum auf 68,3 Prozent gefallen.

Auch das Ziel, bis zum Jahr 2020 20 Millionen Menschen aus der Armut oder aus sozialer Exklusion zu helfen, wurde bislang verfehlt. Stattdessen ist die Zahl auf 124 Millionen Menschen gestiegen. Daher war, laut Andor, „die Intensität der Maßnahmen der Europa-2020-Initiative unzureichend, um auf die sich verschlimmernde Beschäftigungs- und Sozialkrise zu reagieren“. Welche Bedeutung der ehemalige ungarische EU-Kommissar diesem Thema zuweist, erkennt man in seiner Äußerung, dass die „Wiederherstellung der sozio-ökonomischen Konvergenz in Europa eine wesentliche Voraussetzung für die Rechtmäßigkeit der EU“ sei.

Für diese Wiederherstellung fordert Andor sogar die Erweiterung der Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) um eine steuerliche Dimension. Eine zuverlässige und wachstumsfreundliche WWU erfordere einen Transfer-Mechanismus zwischen den Mitgliedstaaten der Eurozone. Diese antizyklische Steuerkapazität auf europäischer Ebene biete, so Andor, eine gute Antwort auf die Frage der Bürgerinnen und Bürger in der EU „Wo ist Europa, wenn wir es am meisten brauchen?“

Cecilia Malmström über die Migrationspolitik der EU

Zur Migrationspolitik der EU äußert sich die schwedische EU-Kommissarin Cecilia Malmström, die in der neuen Kommission unter Jean-Claude Juncker das Handelsressort erhält und dort u.a. für die Verhandlungen um das Freihandelsabkommen mit den USA (TTIP) zuständig ist. Zuvor war sie als Kommissarin für Innere Angelegenheiten viereinhalb Jahre auch für Migration zuständig. In ihrem Beitrag zu diesem Thema stellt sie gleich zu Beginn klar, dass die Frage, ob wir Migranten brauchen oder nicht, irrelevant ist. Stattdessen sollten wir uns auf die Fragen konzentrieren, wie Migration am besten genutzt werden kann und wie wir Europa attraktiv für die Migranten machen können, die wir benötigen.

Aus europäischer Perspektive betrachtet ist das Politikfeld Migration vergleichsweise jung und basiert auf zwischenstaatlicher Kooperation. Die EU selbst hat hier keine supranationalen Rechte. Dennoch haben sich die Mitgliedstaaten auf ein einheitliches europäisches Asylsystem geeinigt, welches in diesem Jahr vollständig umgesetzt werden soll. Dieses System soll auch gewährleisten, dass Asylsuchende fair und menschenwürdig behandelt werden, sobald sie europäisches Festland erreichen.

Malmström äußert sich weiter, dass die EU selbst zwar keine Kompetenz im Bereich der Integration von Migranten habe, jedoch seien Migration und Integration eng miteinander verbunden. Folglich sehe sie auch eine Dimension der Integrationspolitik auf europäischer Ebene. Diese bestehe hauptsächlich aus der Unterstützung von nationalen, regionalen und lokalen Organisationen und Behörden beim Austausch und der Umsetzung von bewährten Verfahren für erfolgreiche Integrationsstrategien. Von oberster Bedeutung jedoch ist laut Malmström, dass alle bereits beschlossenen Gesetze ordnungsgemäß umgesetzt werden.

EU-Ratspräsident 2009-2014 Herman Van Rompuy zu Europas wirtschaftlichen Herausforderungen

Als erster ständiger Präsident des Europäischen Rates hatte Herman van Rompuy zwar keine Entscheidungsgewalt, jedoch einen erheblichen Einfluss auf die Kompromissfindung zwischen den Staats- und Regierungschefs. In seinem Beitrag äußert er sich zu der Frage, wie Europäer in zwanzig oder dreißig Jahren ihren Lebensunterhalt verdienen und dabei Fairness, Freiheit und Solidarität bewahren können. Zur Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit liege der Schwerpunkt seines Erachtens auf der Förderung von Innovation. Neben der Wettbewerbsfähigkeit sieht van Rompuy aber auch eine weitere wirtschaftliche Herausforderung: Er beschreibt, wie er in seiner Position viele Regierungs- und Wirtschaftsvertreter, aber auch Arbeitnehmervertreter, getroffen hat, etwa im Rahmen des „Dreigliedrigen Sozialgipfels“, welcher zweimal im Jahr im Vorfeld des Europäischen Rates stattfindet. Rompuy sieht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern „zwei verschiedene Auffassungen von wirtschaftlicher Realität“, welche sich während seiner Amtszeit weiter voneinander entfernt hätten. Er empfiehlt seinem Nachfolger Donald Tusk, dieses Thema auch weiterhin hoch auf der Tagesordnung des Europäischen Rates anzusiedeln.

Die Beiträge der Publikationsreihe „Challenges and new Beginnings: Priorities for the EU's new leadership“ können Sie der [Webseite des European Policy Centres \(EPC\)](#) entnehmen. Unter folgenden Links erhalten Sie die Beiträge von Cecilia Malmström, László Andor und Herman van Rompuy.

Management

Monitor Führungskultur im Wandel

Führung, Kultur, Wandel – Worte, die es in sich haben. Der Anspruch ist hoch, den die Studie „Führungskultur im Wandel“ erhebt. Viele, die im Arbeitsleben stehen, werden geführt, wollen geführt werden oder müssen den Spagat zwischen geführt werden und selbst führen schaffen. Es ist spannend, sich die Ergebnisse der Studie anzuschauen, die von der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ in Auftrag gegeben und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wurde.

Mit Fragen wie „Wie agiere ich als Führungskraft im Sinne des Unternehmens und der Kundschaft?“, „Wie verhalte ich mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?“, „Was sind die Anforderungen an gute Führung?“, versucht die Studie, das Wissen und die Wertemuster von Führungsverantwortlichen sichtbar zu machen und zur Diskussion zu stellen.

Modalitäten der Befragung

In 400 Tiefeninterviews wurden Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen, Organisationen und Unternehmensebenen befragt. Unter ihnen waren 137 Vorstandsmitglieder, 116 Bereichsleitungen und 102 Abteilungsleitungen. Es waren 233 Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern aber auch 53 Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern dabei. Die Interviews dauerten zwischen eineinhalb und zwei Stunden. Jede Führungskraft beschrieb dabei mit eigenen Worten, was für sie gute Führung bedeutet.

Zusätzlich ordneten die Befragten ohne langes Nachdenken Führungspraxis und Führungsverhalten in Deutschland ein und bewerteten eine Auswahl von Führungsstilen, Organisationsformen und Managementinstrumenten. In der Studie fand das „nextexpertizer“ Interviewverfahren Anwendung, das speziell für die Erfassung von Kulturmustern entwickelt wurde. Insgesamt wurden 4.600 Originalaussagen zu 74 Schlagwörtern, sowohl positiver als auch negativer Art, verdichtet.

Einige Kernaussagen zu guter Führung aus der Studie

Die Führungskräfte konstatierten, dass Flexibilität und Diversität das Miteinander prägen. Das Arbeiten mit individueller Zeiteinteilung und in wechselnden Teamkonstellationen sei weitgehend im Arbeitsalltag angekommen. Die Prozesskompetenz gehöre zu den wichtigsten Entwicklungszielen. Angesichts eines sich ständig wandelnden Marktumfeldes werde die professionelle Gestaltung ergebnisoffener Prozesse als Schlüsselkompetenz angesehen.

In der kollektiven Intelligenz selbstorganisierender Netzwerke sehen die Führungskräfte eine höhere Innovationskraft und die Möglichkeit, Prozesse zu beschleunigen. Das hierarchisch steuernde Management werde mehrheitlich abgelehnt. Dafür gewinne das Prinzip Kooperation gegenüber der reinen

Renditefixierung weiter an Bedeutung.

Die Führungskräfte bezeichnen persönliches Coaching als wichtiges Werkzeug für Führung. „Mächtig ist nur, was auf Resonanz trifft“. Alle Akteure, ob Führungskraft oder Mitarbeitende, brauchten mehr Reflexion und Entwicklungsbegleitung. Dabei sei festzustellen, dass Motivation weniger von materiellen Anreizen als von Wertschätzung, Entscheidungsfreiraum und Eigenverantwortung bestimmt werde. Die Führungskräfte wünschen sich einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur. Die Schere zwischen Führungspraxis und Führungsanforderungen werde seit Jahren größer.

Fünf Führungstypen

Beim Typ 1 handle es sich um die „Traditionell absichernde Fürsorge“. Hier ist die Führungskraft bemüht, Menschen Sicherheit zu geben und ihnen den Rücken zu stärken. Langfristiges Ziel dieses Typs sei es, die Arbeitsplätze der Menschen im Unternehmen zu sichern. Der Typ 2 „Steuern nach Zahlen“ sei prädestiniert dafür, auf der Basis des bestehenden Geschäftsmodells maximalen Profit zu erwirtschaften. Der Typ 3 „Coaching kooperativer Teamarbeit“ fördere Diversität, Transparenz und gemeinsame Reflexion. Ihm gehe es darum, im Unternehmen Synergiepotentiale zu heben. Um die „Stimulation von Netzwerkdynamik“ gehe es Typ 4.

Er lasse viel Raum für Eigeninitiative und begünstige ungehinderte hierarchiefreie Vernetzung zwischen allen Akteuren im Unternehmen. Der Typ 5 „Solidarisches Stakeholder-Handeln“ genannt, motiviere über persönliche Wertschätzung und sei bemüht, die Interessen aller relevanten Stakeholder optimal auszubalancieren.

Werte guter Führung

Die Studie kommt zum Ergebnis, dass bei guter Führung die Zeit des Vordenkens und des Anweisens vorbei sei. Die Führungskräfte prognostizieren selbstorganisierende Netzwerke als Organisationsform der Zukunft. Die Bereitschaft, sich auf das gemeinsame Suchen nach Lösungen einzulassen, wird bedeutsamer als Management über Zielvereinbarung und Controlling. Die Führungskräfte seien sich einig darüber, dass angesichts der komplexen Dynamik globaler Märkte einsame Entscheidungen und fertig ausgearbeitete Konzepte nicht zukunftsfähig sind. Transparenz von Informationen, Einbeziehung unterschiedlicher Lebensentwürfe, emphatische Einbeziehung von Mitarbeitenden und die Förderung von Kooperationen stünden auf der Tagesordnung.

Im Berliner „Tagesspiegel“ war im März 2014 zu lesen, dass bei dem Schweizer Softwareanbieter „Haufe-Umantis“ die Chefs von den Mitarbeitern gewählt werden. Vielleicht wird das ein neuer Trend im Sinne dieser Studie.

Die Studie „Führungskultur im Wandel“ ist hier abrufbar. Den Beitrag im Berliner „Tagesspiegel“ finden Sie hier.

Arbeiterleben und Job Crafting in der Schweiz

Vier von fünf Beschäftigten in der Schweiz gestalten ihre Arbeit aktiv mit. Mit der Gestaltung der eigenen Arbeit, dem sogenannten „Job Crafting“, versuchen Angestellte ihre Arbeitssituation positiv zu beeinflussen. Wie das gelingen kann, zeigt das Schweizer „HR-Barometer 2014“ der Universität Zürich und der ETH Zürich. Die Studie empfiehlt Arbeitgebern, Job Crafting beispielsweise mittels mehr Mitsprache und Einflussnahme zu fördern.

Um ihre Arbeit möglichst positiv zu erleben, versuchen die meisten Schweizer Angestellten ihre Aufgaben im Job den eigenen Bedürfnissen und Zielen anzupassen. Achtzig Prozent der Befragten verschaffen sich mehr Ressourcen, indem sie durch persönliche Beziehungen Unterstützung einholen. Etwa zwei Drittel der Befragten suchen sich neue Herausforderungen und gut dreißig Prozent verringern emotionale, körperliche oder mentale Belastungen, beispielsweise indem sie ihr Arbeitstempo reduzieren. Der Begriff Job Crafting fasst diese Handlungsweisen zusammen, die Prof. Gudela Grote von der ETH Zürich und Prof. Bruno Staffelbach von der Universität

Zürich in der achten Ausgabe des Schweizer HR-Barometers erforschen.

Ob Angestellte ihre Arbeit als zufriedenstellend, stressig oder langweilig wahrnehmen, ist das Ergebnis des Zusammenspiels von Job Crafting und betrieblicher Arbeitsgestaltung. Das diesjährige „HR-Barometer“ zeigt, dass drei Viertel der befragten Personen mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Jeder Zehnte langweilt sich gelegentlich bei der Arbeit. Allerdings leiden drei von fünf Beschäftigten öfters unter Stress und gut zwei von drei Befragten berichten von Schlafproblemen, die sie mit ihrer beruflichen Situation in Zusammenhang bringen. Der hohen Arbeitszufriedenheit steht das hohe Stresserleben der befragten Angestellten gegenüber. „Letzteres ist vor allem deshalb alarmierend, weil ein positives Arbeiterleben die Basis für Motivation, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bildet“, erklärt Bruno Staffelbach, Professor für Human Resource Management an der Universität Zürich.

Job Crafting ersetzt mangelhafte Arbeitsgestaltung nicht

Wie sich aus den Resultaten des „HR-Barometers“ folgern lässt, ersetzt Job Crafting allerdings die betriebliche Arbeitsgestaltung nicht. Vielmehr greifen betriebliche Maßnahmen und Job Crafting verstärkend ineinander und tragen gemeinsam zu einem positiven beziehungsweise negativen Arbeiterleben bei. Um von einer positiven Wechselwirkung zu profitieren, empfiehlt die Studie den Arbeitgebern, Job Crafting mittels Partizipations- und Einflussmöglichkeiten zu fördern. „Mitsprachemöglichkeiten erlauben es den Beschäftigten, Missstände und Chancen in der Arbeitsgestaltung früh anzusprechen und gemeinsam mit dem Arbeitgeber anzupacken“, verdeutlicht Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

Auch mit den klassischen betrieblichen Instrumenten der Arbeitsgestaltung können Unternehmen das Arbeiterleben positiv verändern und Job Crafting begünstigen. Insbesondere Rückmeldungen zur Arbeit an sich und eine hohe Aufgabenvielfalt tragen positiv zum Arbeiterleben bei. In diesen beiden Punkten schneiden die Unternehmen in der Schweiz jeweils gut ab: Über achtzig Prozent der Befragten nehmen ihre Arbeit als vielfältig wahr und zwei Drittel berichten von ausreichenden Rückmeldungen zur ihrer Arbeit. Demgegenüber besteht noch Ausbaupotenzial bei der Autonomie, sowie bei der wahrgenommenen Bedeutsamkeit der Aufgabe.

Was Führungspersonen leisten

Führungspersonen bestimmen das Arbeiterleben der Beschäftigten maßgeblich mit. Beschäftigte, die sich durch ihre Vorgesetzten sozial und fachlich unterstützt fühlen, erleben weniger Stress und sind zufriedener bei der Arbeit. Insgesamt stellen die befragten Angestellten ihren Führungskräften ein gutes Zeugnis aus: Drei Viertel der Beschäftigten bezeichnen das Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten als gut. Der Appell an die Arbeitgeber lautet, Führungspersonen in ihren Aufgaben und Kompetenzen weiter zu stärken. Befragte mit einer Führungsfunktion berichten nämlich häufiger selber von Stress betroffen zu sein als Befragte ohne Führungsfunktion.

Günstig auf das Arbeiterleben wirkt auch ein erfüllter psychologischer Vertrag, der eine ausgeglichene Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern beschreibt. Dies setzt voraus, dass Arbeitgeber und Beschäftigte ihre wechselseitigen Erwartungen transparent kommunizieren und klar bestimmen. Dazu bilden Feedbackgespräche einen günstigen Rahmen. Allerdings scheinen viele Unternehmen diese Chance zu verpassen, denn regelmäßige Feedbackgespräche finden offenbar nur mit der Hälfte der befragten Beschäftigten statt.

Angestellte verlassen sich weniger auf ihren Arbeitgeber

Die Trends über die letzten Jahre zeigen, dass der Anteil der Befragten mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung gewachsen ist. Der eigenverantwortliche Karrieretyp plant und gestaltet seine Karriere eigenständig und über die Organisationsgrenzen hinweg und wechselt deshalb auch häufiger das Unternehmen. Ein Viertel der befragten Personen lässt sich diesem Karrieretyp zuordnen. Die große Mehrheit der Angestellten hat allerdings nach wie vor eine traditionelle Vorstellung von Karriere: Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber Kontinuität und Karriereperspektiven – im Gegenzug zeigen sie ein stärkeres Bindungsgefühl gegenüber ihrem Unternehmen.

Die Zunahme des eigenverantwortlichen Karrieretyps sei womöglich auch eine Antwort darauf, dass Unternehmen heute weniger Stabilität vermitteln, was Zweifel an der Beständigkeit von unternehmensinternen Laufbahnpfaden aufkommen lässt, so Bruno Staffelbach. Tatsächlich hat sich seit 2009 die Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweiz erhöht: Rund ein Drittel der Befragten fürchtet sich heute davor, den Arbeitsplatz zu verlieren. Zusätzlich macht sich die Hälfte der befragten Personen Sorgen bezüglich Restrukturierungen bzw. dass sich ihre Arbeit negativ verändern könnte.

Hintergrund

Das Schweizer „HR-Barometer“ erfasst, wie Angestellte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Erhoben werden zum Beispiel die folgenden Themen: Gegenseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmer und Arbeitgeber als Bestandteil der Arbeitsbeziehung (psychologischer Vertrag), Praktiken des Human Resource Management wie Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, Führung, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmarktfähigkeit und Karriereorientierung. Die Studie wird von Prof. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich und von Prof. Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich, regelmäßig herausgegeben.

Die Grundlage des „HR-Barometers“ 2014 bildet eine Befragung von 1.401 Angestellten basierend auf dem Stichprobenregister des Schweizer Bundesamtes für Statistik. Die Befragung fand zwischen März und Juni 2014 in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz statt. Die aktuelle Ausgabe des HR-Barometers widmet sich dem Schwerpunktthema Arbeitserleben und Job Crafting und entstand mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds.

Die vollständige Studie ist [hier](#) abrufbar.

Neue Technologien

Eine Million „Smart Homes“ bis 2020

Gerade jetzt in der kalten Jahreszeit würde man sich wünschen, dass man nach Hause kommt und es ist warm und kuschelig, Lampen hüllen die Wohnung in angenehmes Licht, es läuft die Lieblingsmusik und der frisch zubereitete Wintertee verströmt bereits seinen Duft. Dies alles könnte bald schon Realität werden, wenn man sich das Ergebnisdokument der „Fokusgruppe Connected Home“ anschaut, das auf der Internetseite des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. abrufbar ist. In der Fokusgruppe arbeiten Verbände wie ANGA, BITKOM, ZVEH, ZVEI sowie Vertreter von Unternehmen, die Smart-Home-Lösungen anbieten, zusammen. Schon der Titel des Dokumentes verheißt einen unausweichlichen Trend: „Vor dem Boom – Marktaussichten für Smart Home“.

Was ist ein „Smart Home“?

Im vorliegenden Dokument wird „Smart Home“ als Oberbegriff für technische Verfahren und Systeme in Wohnräumen und -häusern, in deren Mittelpunkt eine Erhöhung von Wohn- und Lebensqualität, Sicherheit und effizientere Energienutzung auf Basis vernetzter und fernsteuerbarer Geräte und Installationen sowie automatisierbarer Abläufe verwendet.

Technische Geräte im Haushalt können immer mehr. Fernseher, Geschirrspüler, Waschmaschinen, Rollläden sind bereits programmierbar. Mobiltelefone, Tablets, Laptops gehören in vielen Familien zum Alltag. Dies weckt zwangsläufig den Wunsch, dass diese Geräte nicht nur mit ihrem Nutzer,

sondern auch miteinander kommunizieren sollten. Es gibt sie bereits, die Smart Homes, in denen die Heizung die Position des Hausbewohners registriert und die Temperatur autonom regelt. Per App ist bereits kontrollierbar, ob beim Verlassen des Hauses Kaffeemaschine und Bügeleisen auch wirklich ausgeschaltet sind. Um die intelligente Vernetzung verschiedener technischer Geräte im Haushalt und deren Kommunikation mit der Umwelt voranzutreiben, werden hochleistungsfähige Breitbandanschlüsse und nach Möglichkeit auch eine breitbandige Infrastruktur im Gebäude und in der Wohneinheit benötigt.

Wachstumsprognosen

Auf der Grundlage von Analysen von Deloitte prognostiziert die Fokusgruppe eine deutlich steigende Zahl an Smart-Home-Haushalten. Der Markt in Deutschland stehe vor dem Durchbruch. Während Ende 2013 in Deutschland 315.000 intelligent vernetzte Privathaushalte gezählt wurden, rechnet die Branche bis zum Jahr 2020 bereits mit einer Million Haushalte, die über smarte Installationen verfügen. Im Mittelpunkt stehe die Erhöhung von Wohn- und Lebensqualität, verbesserte Sicherheit und eine effizientere Energienutzung im privaten Zuhause.

Stephan Schneider, Vorsitzender der Fokusgruppe, spricht beim „Connected Home“ von einem unausweichlichen Prozess, der analog zur Entwicklung beim „Connected Car“ in der Automobilbranche verlaufe. Große Wachstumspotenziale werden gerade in der älter werdenden Gesellschaft gesehen.

Geräte, die sich durch Zuruf steuern lassen und sich den Gewohnheiten ihrer Nutzer anpassen, seien keine Spielerei. Sie würden vielen Menschen, etwa Älteren oder Kranken, das Leben erleichtern, so Schneider.

Auch durch das kürzlich verabschiedete Pflegestärkungsgesetz verspreche sich die Branche einen Entwicklungsschub. So würden darin zum Beispiel Zuschüsse für barrierefreie Umbauten und Notrufsysteme erhöht. Weitere mobilitätsfördernde Einbauten von technischen Assistenzsystemen seien vorstellbar, erklärt GdW-Präsident Gedaschko. Das Bundesministerium für Gesundheit fördert bereits die Erstellung eines Kriterienkatalogs zur Nutzenbewertung technischer Assistenzsysteme aus Sicht der Pflegeversicherung.

Am 1. Dezember startete das Vorhaben „Nutzen und Finanzierung technischer Assistenzsysteme aus Sicht der Pflegeversicherung und weiterer Akteure der Verantwortungsgemeinschaft am Beispiel der Quartiersvernetzung“. Das Vorhaben wird wesentliche Fragen zum konkreten Nutzwert und darauf aufbauende Finanzierungsoptionen für technische Innovationen für Ältere und Pflegebedürftige beleuchten.

Das Ergebnisdokument der Fokusgruppe Connected Home finden sie [hier](#).

Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unterstützt die Entwicklung „Vernetztes Wohnen + Mobiles Leben“. Die Schwerpunkte sind in der [gemeinsamen Erklärung der Verbände und Organisationen zur intelligenten Heimvernetzung vom 10. März 2014](#) zu finden.

Materialien

Gerhard Schick: Machtwirtschaft – nein danke! Für eine Wirtschaft, die uns allen dient

Frankfurt a.M./New York: Campus, 2014, 288 S., 19,99 Euro,
ISBN 978-3-593-39926-3

Marktversagen auf der einen, Staatsversagen auf der anderen Seite – diese Konstellation bezeichnet der Bundestagsabgeordnete und promovierte Volkswirt Gerhard Schick als „Machtwirtschaft“. Großunternehmen strebten nach Finanzkraft und Marktmacht, anstatt sich an den Bedürfnissen der Menschen zu orientieren. Leistungen würden nicht mehr im Sinne der Kunden, sondern allein für den Profit der Konzerne erbracht. Im ersten Teil seines Buches stellt Schick die Frage, wie sinnvoll eigentlich ein Wirtschaftssystem ist, mit dem wir die ökologischen Lebensgrundlagen zerstören, das wiederkehrende Finanzkrisen erzeugt und die Gesellschaften durch wachsende Ungleichheit spalten. Er kommt zu dem Schluss, dass die Daseinsberechtigung der Wirtschaft, die ursprünglich darin lag, den Menschen das Leben zu erleichtern, sich mittlerweile pervertiert habe. Denke man an die Finanzkrise, an Nahrungsmittelspekulation, Immobilienblasen, die Macht über unsere Daten oder die Steuertricks internationaler Konzerne, so zeige sich, dass die freien Märkte sich an vielen Stellen gegen das Gemeinwohl gekehrt haben.

Auch der Staat versagt

Im zweiten Teil des Buches widmet sich der Finanzexperte der Grünen der Rolle des Staates, der traditionell die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft festlegt. Eigentlich sei es Aufgabe des Staates, solche wirtschaftlichen Machtstrukturen zu verhindern und als Interessenvertreter des Gemeinwohls im Sinne der Bürger zu handeln. Doch auch der größtenteils national ausgerichtete Staat versage angesichts der Entgrenzung der Wirtschaft durch die Globalisierung. Er scheitere sowohl als Wirtschaftsakteur und Planer, als auch als Aufsicht über die internationalen Großkonzerne. Mehr noch: Wirtschaft und Politik stünden heute in einer regelrecht symbiotischen Beziehung, die es verhindere, dass der Staat die großen Unternehmen kontrollieren oder die Finanzmärkte regulieren würde.

Die Verflechtungen zwischen Politik und Unternehmen zeigt Schick anhand von vielen beispielhaften Ereignissen auf, die sich in den letzten Jahren zugetragen haben. Zudem hat er als Bundestagsabgeordneter verschiedene Fälle genau recherchiert und einige „unheilige Allianzen“ zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Stellen aufgedeckt, die zu Ungunsten

der Bürger ausgegangen sind. Der Autor erläutert die Zusammenhänge klar und leicht verständlich auch für solche Leser, die selbst kein wirtschafts- oder politikwissenschaftliches Studium absolviert haben. So kommt Schick zu der These, dass „mehr Staat“ auch keine hilfreiche Strategie wäre, um die Wirtschaft wieder in die richtigen Bahnen zu lenken. „Wie soll es gelingen, den Staat zum Hoffnungsträger zu stilisieren, während er als wirtschaftlicher Akteur, als Planer, als Ordnungsgeber so kläglich versagt hat?“, fragt Schick am Ende des vierten Kapitels.

Wenn Gesetzestexte von Wirtschaftskanzleien oder Lobbyisten geschrieben würden, und sich Parlamentarier auch noch für die hilfreiche Zuarbeit bedankten, könne „mehr Staat“ einfach keine Lösung sein. Auch der „Drehtüreffekt“ zwischen Wirtschaft und Politik, also der Wechsel von Politikern in Wirtschaftsverbände oder Großunternehmen, sowie die zunehmende Verlagerung von staatlichen Aufgaben an private Firmen, trage zu dieser gefährlichen Symbiose zwischen Gesetzgeber und Marktteilnehmern bei. Daher, so Schick, gehe es heute nicht mehr um die alte Gegenüberstellung „Staat versus Markt“, also die Auseinandersetzung zwischen staatlicher Regulierung oder Liberalisierung. Der zentrale Gegensatz heute sei der zwischen Gemeinwohl und Machtwirtschaft.

Das Gemeinwohl zurückerobern

Im dritten Teil des Buches appelliert Schick an die Rückbesinnung auf die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft, um dieses Dilemma aufzulösen. Der Staat müsse seine Verantwortung für die Gesellschaft wieder stärker wahrnehmen und das Ökonomische im Interesse einer menschenwürdigen Ordnung begrenzen. Schick streitet für einen staatlichen Kulturwandel ebenso wie für Märkte, die diesen Namen auch verdienen. Nun gelte es, die Kontrolle über die Gesellschaft zurückzuerobern. Die Bürgerinnen und Bürger seien längst nicht mehr „Untertanen“ wie im preußischen Staatsverständnis, sondern mündige „Träger des Gemeinwesens“. Doch nur mit dem Wissen um Machtstrukturen könne man sich einmischen. Schick fordert daher mehr Transparenz über politische und staatliche Entscheidungen und weniger Geheimniskrämerei auf Seiten des Staates.

Im letzten Kapitel „Gemeinsam das Gemeinwohl zurückerobern“ zeigt Schick auf, warum Politikverdrossenheit und permanenter Leistungsdruck so gefährlich für die Gesellschaft sind: Ständige Zeitnot, Stress und Frust bei den Bürgerinnen und Bürgern führten in den „Teufelskreis des Nicht-Engagements“. Die Menschen verstanden sich nicht mehr als „tragende Säulen der Demokratie“, sondern als machtlose Spielbälle zwischen

übergeordneten und undurchsichtigen Interessen. Sie fragten sich auch, gegen wen sie sich eigentlich wenden sollen, wenn Staat und Wirtschaft gemeinsame Sache machen.

Zu Lösung des Dilemmas wagt Schick einen Blick in die Geschichte. In den USA hätten Ende des 19. Jahrhunderts ähnliche Strukturen geherrscht wie heute bei uns. Damals hätten die Bürgerproteste gegen die großen Trusts von Rockefeller und Co. bewiesen, dass bürgerliche Protestbewegungen die Kräfteverhältnisse zwischen Konzernen und Bürgern durchaus zu ihren Gunsten verändern können. Dieses Vorbild vor Augen könne es auch heute gelingen, eine Änderung der Machtbalance zu erwirken: Mit einer progressiven Bewegung in Europa für eine Wirtschaft, die uns allen dient.

Damit der Staat wieder auf Augenhöhe mit den großen Unternehmen komme, sei insbesondere eine Stärkung der europäischen Ebene hilfreich. Die europäische Politik müsse dann jedoch besser kontrolliert werden als heute, z. B. durch ein stärkeres Europäisches Parlament mit mehr Rechten und einen direkt gewählten Europäischen Rat. Solche Forderungen könne jedoch nur eine europäische Bürgergesellschaft erstreiten. Eine grenzüberschreitende, horizontale Vernetzung der Zivilgesellschaft sei daher die wichtigste Voraussetzung für eine gemeinsame Öffentlichkeit und Interessenvertretung

der Bürger in Europa sowohl gegenüber den Großunternehmen als auch gegenüber staatlicher Macht. Denn eins macht Schick ganz klar deutlich: „Wir haben eine gemeinsame Verantwortung für unser Gemeinwesen.“ Es gehe um das „Wir“, nicht um das „Ich“, um das gemeinsame Interesse an der Lösung gemeinsamer Probleme – über die nationalstaatlichen Grenzen hinaus.

Impressum

Verlag/Herausgeber:

BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG
Wörthstraße 15-17
50668 Köln
Telefon 0221 / 97356-237
Telefax 0221 / 97356-479

Redaktion:

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

Nurcan Karapolat, n.karapolat@sozialbank.de (Gesellschaft)

Patrick Köhnen, p.koehnen@sozialbank.de (Gesellschaft)

Hella Krauß, h.krauss@sozialbank.de (Demografie,
Management, Neue Technologien)

Tobias Nickl (Büro Brüssel), t.nickl@eufis.de (Europa)

Petra-Marion Niethammer, pmniethammer@web.de (Pflege)

ISSN: 1869-7631 Erscheinungsweise: monatlich