

BFS-TRENDINFO

12/15

Informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

Editorial

Bildung

Schulprobleme: Es liegt nicht an den Frauen, Jungs!

Arbeitswelt

Personalmanagement: Innovativ in jeder Lebensphase

Digitale Arbeitswelten: Flexible Chefs haben's schwer

Pflege

Pflege-WGs: „Wichtiger Baustein im Angebots-Mix“

Naturheilverfahren: Auch heilsam im Seniorenheim

Gesundheit

Palliativmedizin: Schluss mit Unterversorgung!

Europa

Umfrage: EU soll Soziales Europa vorantreiben

Materialien

Gunter Dueck: Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in zwei Wochen ist Weihnachten. Die Weihnachtsfeier mit den Mitarbeitenden, den Vereinsmitgliedern oder den Heimbewohnern liegt vielleicht bereits hinter Ihnen. Die Geschenke sind gekauft und gut versteckt, das Menü für das Weihnachtsessen mit der Familie bereits geplant. Sicher wird es auch eine festlich gedeckte Kaffeetafel geben. Aber welchen Kaffee gönnt man sich an den Festtagen? Und welche Mengen sind gesund? Diese Fragen sind gar nicht so leicht zu beantworten.

Studien rund um die braune Bohne gibt es reichlich. Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wo der Kaffee herkommt, wer ihn anbaut, was seine Qualität bestimmt oder wer wie viel an ihm verdient, werden Sie im Bericht „Kaffee in Zahlen“ von „brand eins Wissen“ fündig. Auch der Wirkung des Kaffees im Körper widmet sich der Report. In einer repräsentativen Umfrage wurde der Einfluss von Kaffee auf die Gesundheit untersucht. Dazu wurden rund 3.000 Personen zwischen 18 und 65 Jahren aus Deutschland, der deutschsprachigen Schweiz und Österreich um Ihre Meinung gebeten.

Besonders interessant fanden wir: Die britische Forscherin Sophie Killer hat den Mythos, dass Kaffee dem Körper Wasser entzieht, entkräftet. Im Gegenteil: Kaffee leiste einen wichtigen Beitrag zur Deckung des täglichen Flüssigkeitsbedarfs. Sie setzt Koffein sogar zur Leistungssteigerung von Profisportlern ein.

Auch Helga Strube von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE), Sektion Niedersachsen, bestätigt im Interview mit dem Hamburger Abendblatt: „Das beruht auf falsch interpretierten Daten früherer Studien.“ In der Flüssigkeitsbilanz könne der Kaffee getrost mitgezählt werden.

Forscher von der Harvard University schreiben dem Kaffeekonsum sogar eine ganz besondere Wirkung zu: Ein bis fünf Tassen Kaffee am Tag wirkten lebensverlängernd. Wer ein paar Tassen Kaffee pro Tag trinke, leide seltener an Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes. Auch gegen neurologische Beschwerden oder gar Suizidgedanken helfe Kaffee, so die Wissenschaftler im Fachmagazin „Circulation“ der „American Heart Association“.

Aber Studien hin oder her – letztlich entscheiden doch der Geschmack, der Genuss und das gute Gewissen beim Kaffeetrinken.

Eine anregende Lektüre, einen erfolgreichen Jahresabschluss und frohe und besinnliche Weihnachtstage (mit oder ohne Koffein) wünscht Ihnen

Ihre Redaktion

Noch mehr Wissenswertes über Kaffee finden Sie im Report „[Kaffee in Zahlen](#)“ oder auf der Homepage des „[Institute for Scientific Information on Coffee](#)“ (ISIC).

Bildung

Schulprobleme: Es liegt nicht an den Frauen, Jungs!

Sind Jungen das neue „schwache Geschlecht“? Weil sie im Bildungssystem schlechter abschneiden als Mädchen, sehen manche Beobachter eine veritable „Jungenkrise“ heraufziehen. Seit Jahren streiten Pädagogen, Eltern und Bildungspolitiker über die Ursachen. Eine populäre Auffassung sieht Jungen durch die Feminisierung aller Stationen des Erziehungsprozesses benachteiligt. Die numerische Überzahl weiblicher Lehrkräfte und eine feminisierte Schulkultur verunsichere sie in der Herausbildung männlichen Rollenverhaltens. Aber hat das Geschlecht der Lehrkraft überhaupt einen nachweisbaren Einfluss auf den Lernerfolg von Schülern?

Lehrer oder Lehrerin: Ist das wichtig?

Nein, sagt Bildungsforscher Marcel Helbig vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Helbig wertete 42 Studien mit Daten zu 2,4 Millionen Schülerinnen und Schülern aus 41 Ländern und acht Jahrzehnten aus. In seiner Überblicksstudie „Brauchen Mädchen und Jungen gleichgeschlechtliche Lehrkräfte?“ kommt der Autor zu dem Schluss, dass Jungen, die von Lehrern unterrichtet werden, ebenso wenig größere Bildungserfolge erzielen, wie Mädchen, die eine Lehrerin haben. Lehrkräfte des jeweils gleichen Geschlechts vermittelten ihren Schülern nicht mehr Wissen, gäben ihnen keine besseren Noten und empfahlen sie nicht häufiger an höhere Schulformen weiter. Es sei weder

empirisch noch theoretisch schlüssig belegt, ob Lehrer und Lehrerinnen überhaupt Rollenvorbilder für Schüler seien. „Und wenn, für was?“ Ist Kompetenz nicht wichtiger als Geschlecht? Die Lehrkraft stelle ein reichlich unbestimmtes Rollenmodell dar und zeige lediglich, dass Frau und Mann den Lehrberuf erreichen könne. „Warum sollte sich dies wiederum auf die Leistungen der Schüler auswirken?“

Werden Jungen benachteiligt?

Tatsache ist: Jungen haben schlechtere Noten, bleiben öfter sitzen, beenden ihre Schullaufbahn mit niedrigeren Abschlüssen und besuchen häufiger Haupt- und Förderschulen. Waren Mädchen noch vor fünfzig Jahren an den Gymnasien deutlich unterrepräsentiert, so sind sie heute überrepräsentiert. Außerdem nimmt der Frauenanteil an der Lehrerschaft kontinuierlich zu – von über 50 % in den 1960er-Jahren auf heute gut 70 %. Verbinden sich diese Fakten also zu einer strukturellen Benachteiligung von Jungen?

Die untersuchten Studien liefern keinen Hinweis darauf, dass sich die Leistungen der Jungen in den vergangenen Jahren verschlechtert hätten. „Mädchen bekamen schon immer bessere Schulnoten als Jungen“, kontert Helbig, der in diesem Zusammenhang auf eine weitere Analyse von 369 Studien verweist. Sie zeige, dass es zwischen 1914 und 2011 keine signifikanten Veränderungen der Notenunterschiede

zwischen Mädchen und Jungen gegeben habe. „Mädchen erzielten am Anfang des 20. Jahrhunderts schon die besseren Schulnoten und tun dies am Anfang des 21. Jahrhunderts immer noch.“ Verändert hat sich die Entschlossenheit von Mädchen, ihr gutes schulisches Abschneiden berufswirksam umzumünzen. Mädchen haben also in der Schule nicht aufgeholt, Jungen sind nicht zurückgefallen: Geändert hat sich die Rolle der Frau in der Gesellschaft.

Alles schon mal dagewesen?

Überhaupt, so Helbig, sei die deutsche Debatte um die für Jungen abträgliche Feminisierung der Schulkultur nur die Wiederkehr einer ähnlichen Diskussion in den USA im späten 19. Jahrhundert. Dort löste der hohe Frauenanteil an Schulen die Sorge aus, Jungen könnte die Ausprägung ihrer auf Wettkampf und Abenteuergeist zielenden Maskulinität verwehrt bleiben. Moderne Studien haben dagegen erwiesen, dass Mädchen und Jungen in Mathematik, Deutsch und Sachkunde nicht besser abschneiden, wenn sie durch eine Lehrkraft des gleichen Geschlechts unterrichtet werden.

In historischer Perspektive hält der Autor die Argumentation von der schrittweisen Feminisierung der Schulkultur ohnehin für problematisch und fragt: „Wann hat die Schule denn eher den Bedürfnissen der Jungen entsprochen?“ Vergangene Zeiten mit Frontalunterricht, Gottesfurcht und Züchtigung könnten es wohl

kaum gewesen sein, während die individualisierten und kooperativen Unterrichtsansätze von heute ihrer Entwicklung eher förderlich seien.

Sind Jungen faul ...?

Offenbar haben sich Mädchen seit jeher besser in der Schule zurechtgefunden. Ein Befund, der für Helbig die Frage aufwirft, ob Schule als Institution nicht schon immer den Bedürfnissen und Talenten von Mädchen in besonderer Weise entgegenkam. Schule erscheint in diesem Sinne als „weibliches Biotop“, unabhängig davon, ob konkret ein Lehrer oder eine Lehrerin vor der Klasse steht. Mädchen seien im Umgang mit schulischen Anforderungen disziplinierter, leistungsbereiter und selbstkritischer als Jungen, sagt Bildungsforscher Helbig. Auf diese Weise glichen sie fachliche Schwächen souverän aus.

Das Selbstbild der Jungen hingegen lehnt solches Verhalten als brav, streber- und mädchenhaft ab. Sich für gute schulische Leistungen anzustrengen, passe nicht ins geschlechtstypische Konzept von Männlichkeit, konstatiert die Studie. Schulische Erfolge werden demnach in der männlichen Peergroup nur dann akzeptiert, wenn sie scheinbar mühelos erreicht werden. Wer sich anstrengen muss, dem fehlt es an Grips und natürlicher Begabung, so die dahinterstehende Logik.

Konsequent hält Helbig nichts von dem Lösungsvorschlag,

gezielt mehr männliche Lehrkräfte in den Schuldienst zu holen: „Die Einstellung von mehr männlichen Lehrkräften wird Jungen nicht helfen, in der Schule den gleichen Bildungserfolg zu erlangen wie Mädchen.“

... oder einfach nur schlau?

Dennoch, die Gretchenfrage bleibt bestehen: Wie können Jungen motiviert werden, sich in der Schule mehr anzustrengen, eine höhere Leistungsbereitschaft zu zeigen und an bessere Noten zu gelangen? „Das ist aus meiner Sicht eine weitgehend unbeantwortete Frage, und bisherige Erklärungsansätze greifen hier zu kurz“, räumt Helbig ein. Beweggründe für die männliche Haltung, das Schulleben möglichst anstrengungsfrei durchlaufen zu wollen, seien wohl eher gesellschaftlicher Natur. „Ob Schule hier wirkungsvoll etwas ändern kann, ist eine offene Frage.“ Mit Blick auf den Frauenanteil in deutschen Chefetagen erscheint die Jungen-Strategie von einer Schule ohne Mühen sowieso in einem ganz anderen Licht. Frei nach der Devise: Mädchen machen Abitur, Jungen Karriere.

Marcel Helbig: Brauchen Mädchen und Jungen gleichgeschlechtliche Lehrkräfte? Eine Überblicksstudie zum Zusammenhang des Lehrergeschlechts mit dem Bildungserfolg von Jungen und Mädchen. Erschienen in: Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online, 45 Seiten, hrsg. von Hannelore Faulstich-Wieland, Beltz Juventa 2015, ISSN 2191-8325

Der kostenpflichtige Beitrag kann hier ausgewählt werden (Autorenname „Marcel Helbig“ in das Suchfeld eingeben).

Arbeitswelt

Personalmanagement: Innovativ in jeder Lebensphase

Ob Baby-Boomer, Generation X, Y oder Z – es gibt viele Generationen, aber nur eine Lebensarbeitszeit. In dieser langen Zeitspanne durchlebt jeder Einzelne wechselvolle Berufs- und Lebensphasen. Unternehmen tun gut daran, solche biografischen Zyklen zur Richtschnur des Personalmanagements zu machen, raten die Arbeitswissenschaftler Anja Gerlmaier und Erich Latniak.

Fachkräftesicherung durch lebensphasenorientierte Personalpolitik

Mentoring für Berufseinsteiger, familienfreundliches Reglement für Mütter und pflegende Angehörige oder Qualifikationsmaßnahmen für Ältere, die noch einmal durchstarten wollen: Die beiden Forscher vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen untersuchen innerhalb des BMBF-geförderten Forschungsprojekts „pinowa“, inwieweit das Fehlen einer lebensphasensensiblen Personalpolitik wertvolles Arbeitskräftepotenzial brachliegen lässt. Die Studie will dem drohenden Fachkräftengpass in High-Tech-Branchen eine moderne Strategie der Personalentwicklung entgegensetzen. Basis der Untersuchung sind u. a. die Befragung von insgesamt 254 IT-Spezialisten und Ingenieuren sowie mehrere Workshops zum Thema mit betrieblichen Experten.

Gut gemeint, aber untauglich

Die Autoren beziehen Position gegen gängige Maßnahmen, die zwar gut gemeint, aber „blind“ für die spezifischen Bedürfnisse einzelner Beschäftigtengruppen seien. Was nützt dem gehetzten Manager das Angebot zur Stressprävention, wenn er keine Zeit dafür hat? Außerdem grenzen sie sich von personalwirtschaftlichen Konzepten wie dem Diversity Management ab. Die Idee, dass Diversität ausreiche, um neue Perspektiven in ein Unternehmen zu bringen, berge die Gefahr der Stigmatisierung von Beschäftigten aufgrund biographischer Merkmale (z. B. Handicap, ethnische Herkunft) und übersehe, dass etwa männliche und weibliche Beschäftigte in der Familiengründungsphase ähnliche Probleme haben als Geschlechtsgenossen mit einem alternativen Lebensentwurf.

Überanstrengt oder unterfordert, das ist hier die Frage

Ansatzpunkt für eine lebensphasenorientierte Personalarbeit ist die Frage, ob sich für hoch- qualifizierte Fachkräfte besondere Arbeits- und Lebensphasen ermitteln lassen. Für die vorliegende Studie betraf das 172 der 254 High-Tech-Fachkräfte. Sie tragen das Risiko von psychischer Erschöpfung oder unzureichendem Kompetenzeinsatz. „Beide Aspekte sind ein Hinweis auf eine akute Übernutzung bzw. Unternutzung von Arbeitskraftpotenzialen“ – mit Nachteilen für

Mitarbeiter und Unternehmen zugleich, merken die Autoren an.

Episoden, die besonders belasten

Eine Personalentwicklung, die sich auf weithin anerkannte biografische Einschnitte wie den Übergang in die Berufspraxis, die Familiengründung oder den Erwerbsaustritt fokussiert, greift zu kurz. „Im Hinblick auf die psychische Beanspruchung und Unternutzung von Kompetenzen erwiesen sich andere Arbeits- und Lebensphasen wie die Phase der ersten Verantwortungsübernahme, Phasen als Träger knappen Spezial-Knowhows oder Episoden gesundheitlicher Krisen als weitaus kritischer“, berichten die Autoren aus ihren Befragungen. Nach vorliegender Datenlage bleibt ungeklärt, ob die Einschnitte geringerer psychischer Belastung durch Maßnahmen klugen Personalmanagements entschärft wurden oder ob sie schlichtweg weniger belasten als gemeinhin angenommen.

Für Fortbildung niemals zu alt

Hochqualifizierte Beschäftigte sind in ihrem späteren Erwerbsleben mit ihren Qualifikationschancen oft unzufrieden. Offensichtlich adressieren Führungskräfte entsprechende Angebote eher an jüngere als an ältere Mitarbeiter – eine fatale Entscheidung. Ältere, aber dennoch hochqualifizierte und motivierte Beschäftigte laufen Gefahr, durch massive technologische Umbrüche abgehängt zu werden.

Wenn Personalarbeit zum Verschiebeparkplatz wird

Weibliche Fachkräfte, vor allem in ihrem mittleren Erwerbsabschnitt, sind in hohem Maße von Arbeitsverdichtung betroffen. Das gilt in der vorliegenden Befragung verstärkt für IT-Spezialistinnen und Ingenieurinnen ohne Kinder im Haushalt. Warum das so ist? Entweder, mutmaßen die Wissenschaftler, sind erwerbstätige Mütter besonders erfolgreich darin, ihre Chefs zur Rücksichtnahme auf ihre Familiensituation zu bewegen. Oder die Vorgesetzten bemühen sich bereits aus eigenem Antrieb um ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement. So könnten sie kinderlose Mitarbeiter verstärkt für Projektaufgaben einteilen, die eine hohe zeitliche Flexibilität und Bereitschaft zur Reisetätigkeit einschließen. Statt einer vorausschauenden, auf das Ganze gerichteten Personalarbeit führt diese betriebliche Praxis also nur zur Verschiebung von Arbeit auf bestimmte Beschäftigtengruppen mit dem Risiko übermäßiger Beanspruchung und Erschöpfung.

Sinn schlägt Entlohnung

Die Qualität der Mitarbeiterführung wird je nach biografischem Standort der Befragten unterschiedlich wahrgenommen, ergab die Studie. Demnach bewerten ältere Beschäftigte und

kinderlose Frauen im mittleren Erwerbsabschnitt die Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten im Vergleich zu jüngeren Erwerbsgruppen als tendenziell schlechter. Auch hier lässt sich nur spekulieren: Fühlen sich ältere Mitarbeiter benachteiligt, benötigen sie andere Anreize als ihre jüngeren Kollegen? Mit zunehmendem Erwerbsleben wird die Motivation durch Aspekte der Sinnhaftigkeit der Arbeit wichtiger als durch Entlohnung und Karriereaussichten. „Die Herausforderung einer lebensphasenorientierten Mitarbeiterführung besteht darin, Mitarbeitende entsprechend ihrer Potenziale und Bedürfnisse einzusetzen, hierbei jedoch Ungerechtigkeiten im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen zu vermeiden“, stellen die Autoren fest. Gute Praxisbeispiele für eine lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation sind Mentorenprogramme von „alten Hasen“ für „junge Füchse“ oder Tandem-Projekte, in denen Berufseinsteiger und Profis eine Aufgabe arbeitsteilig angehen und vom Wissensaustausch profitieren.

Bloß keine Ungerechtigkeiten!

Wie schaffen es Unternehmen, die Personalarbeit am Lebens- und Erwerbszyklus ihrer Mitarbeiter auszurichten? Die Studienautoren halten es für unerlässlich, eine entsprechende Arbeitskultur zu etablieren. „Dies kann nur gelingen, wenn Regelungen zur besseren Bewältigung von anspruchsvollen

Arbeits- und Lebensphasen für alle Beschäftigungsgruppen wirksam sind und nicht lediglich eine Verschiebung von ‚Zumutungen‘ realisiert wird.“ Die große Chance des lebensphasenorientierten Personalmanagements besteht darin, zur Verminderung psychischer Belastungen und zum steten Kompetenzerwerb der Beschäftigten in deren gesamten Arbeitsleben beizutragen.

Anja Gerlmaier/Erich Latniak, Ausgepowert, ausgebremst oder ausgeglichen? Lebensphasenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in High-Tech-Bereichen, IAQ-Report 05/2015, Universität Duisburg-Essen, 20 Seiten. [Download](#).

Anja Gerlmaier/Katrin Gül/Ulrike Hellert/Tobias Kämpf/Erich Latniak (Hrsg.), Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern, 331 Seiten, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016, 39.99 Euro (e-book). ISBN 978-3-658-09198-9. Weitere Informationen und [Download](#).

Digitale Arbeitswelten: Flexible Chefs haben's schwer

Der digitale Umbruch von Wirtschaft und Unternehmen geht mit einer Flexibilisierung der Arbeitsorganisation einher. Beschäftigte arbeiten vermehrt mobil und von daheim aus. Sie kooperieren in global vernetzten Teams und kommunizieren mit Zulieferern und Kunden in anderen Zeitzonen. Einerseits stellt dieser Arbeitsalltag hohe Anforderungen an die Lernfähigkeit und Belastbarkeit des Einzelnen, andererseits eröffnen sich neue Freiräume, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen.

Wie führt man Digital Natives?

Die nachrückende Generation der Digital Natives stellt hierarchische Strukturen in Frage und verlangt ein grundlegend neues Führungsverständnis im Wirtschaftsleben von morgen. Ist klassische hierarchische Führung dann überhaupt noch nötig? Radikale Forderungen, dass sich Führungskräfte basisdemokratischen Wahlprinzipien stellen sollten (Ex-Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger), stellen überkommene Mechanismen der Führungskräfteentwicklung geradezu auf den Kopf. Besonders dem mittleren Management haftet der Ruf der Verweigerungshaltung gegenüber neuen Arbeitsformen an. Diese Führungsebene muss häufig über solche Arrangements entscheiden, könnte sie aber als Schmälerung der eigenen Befugnisse beargwöhnen.

Eine gemeinsame Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitsorganisation und Arbeitswirtschaft (IAO), Stuttgart, und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, untersucht, wie sich der Führungsalltag in der grenzenlosen Arbeitswelt verändert und wie er von involvierten Managern eingeschätzt und mitgestaltet wird. Grundlage der Studie ist die Befragung von 2.500 Führungskräften aus zwölf Unternehmen des Dienstleistungs- und Produktionssektors; hinzu kommen 40 Tiefeninterviews.

Flexibilisierung und Führungsverhalten: Ergebnisse

Folgende zuvor formulierten Annahmen der Forscher wurden durch die Erhebung entweder bestätigt oder korrigiert.

Bestätigt: Eine gut gemachte Flexibilisierung trägt zum Unternehmenserfolg bei.

Die Führungskräfte berichten überwiegend von gesteigener Motivation der Beschäftigten. Auch die Attraktivität als Arbeitgeber profitierte von dem Angebot flexibler Modelle der Arbeitsorganisation.

Bestätigt: Führungskräfte erleben die Flexibilisierung als grundsätzlich positiv.

Die befragten Manager nehmen die Flexibilisierung für

sich und ihre Mitarbeiter als Bereicherung wahr. „Ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern zeugt von einem vertrauensvollen Umgang mit diesen Arbeitsformen und deren potenziellen Wirkeffekten“, merken die Studien-Autoren an. Führungskräfte verhalten sich entgegen verbreiteter Meinung auch nicht ablehnend. Sie haben aber klare Vorstellungen von den notwendigen Eigenschaften flexibel arbeitender Mitarbeiter und den erforderlichen flankierenden Maßnahmen seitens des Unternehmens.

Bestätigt: Führungskräfte werden nicht überflüssig.

Eher gilt das Gegenteil: Angesichts der Erosion festgefügtter Hierarchien, Abteilungen und Teams durch flexible Arbeitsformen nimmt die Rolle von Führungskräften als Taktgeber und Drehscheibe für Information und Kommunikation zu. Ihnen obliegt es, Voraussetzungen für reibungslose Zusammenarbeit und kollegialen Zusammenhalt immer wieder aufs Neue zu schaffen. Das verlangt vollen fachlichen Einsatz bei hoher sozialer Kompetenz: von E-Mails bis zu Telefonkonferenzen, vom persönlichen Blog zur kurzfristigen Videokonferenz. Mit anderen Worten: Unternehmen brauchen eher ein Mehr an Führung.

Mehrdeutig: Führungskräfte fürchten einen Verlust an Kontrolle.

Das Ergebnis zu dieser These ist nicht eindeutig. Es liefert keine Bestätigung für die Annahme, die befragten Manager seien stark kontrollorientiert und somit von Misstrauen gegenüber ihren Mitarbeitern bestimmt. Allerdings äußerten sie die Einschätzung, dass flexible Arbeitsformen dem eigenen Führungsanspruch nicht gerecht würden und sie im Unklaren blieben, wie es um Arbeitsstand, Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter steht. Gerne möchten sie den Beschäftigten die Vorteile der Flexibilisierung zugute kommen lassen. „Hier befinden sich gerade mittlere Führungskräfte einmal mehr in typischen ‚Sandwichpositionen‘.“

Mehrdeutig: Führungskräfte fühlen sich bei der Bewältigung der grenzenlosen Arbeitswelt alleingelassen.

Auch hier zeigt sich ein gemischtes Bild: So sind die IT-bezogenen Voraussetzungen für flexible Arbeitsweisen in den befragten Unternehmen am weitesten realisiert, es fehlen aber oft klare betriebliche Regelungen für deren Umsetzung. Das verwundert nicht, schließlich herrscht in vielen Köpfen eine Präsenzkultur, die sich mit einer variablen, individualisierten Organisation noch schwertut.

Mehrdeutig: Flexibilisierung stößt an arbeitsrechtliche Grenzen.

Gesetzliche Rahmenbedingungen z. B. des Arbeitszeitgesetzes bilden zusammen mit betrieblichen Regelungen – etwa zum konsequenten Überstundenabbau am Jahresende – ein enges Korsett für flexible Arbeitsformen, fassen die Wissenschaftler zusammen. Die durchaus angestrebte Flexibilisierung bewegt sich auf schwierigem Terrain und verlangt eine differenzierte und weit vorausschauende Planung.

Bestätigt: Es gibt spezifische Parameter, die bei der Dimensionierung der Flexibilisierung herangezogen werden können.

Wichtigster Parameter ist die vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, gefolgt von der Kommunikationsfähigkeit und Beherrschung technischer Kommunikationsmedien aller Beteiligten. Entscheidend bei ortsunabhängiger Arbeit ist überdies, dass Performance und Servicequalität keine Verschlechterung erfahren. Allerdings äußern sich die Autoren hinsichtlich der Überprüfbarkeit dieser Parameter skeptisch.

Bestätigt: Flexibilisierung hat fallspezifische Grenzen.

Sachbearbeitung und gewerbliche Facharbeit weisen einen vergleichsweise geringeren Flexibilisierungsgrad auf. Hier ist Gleitzeit die häufigste flexible Arbeitsform. Bei Wissens- und Projektstätigkeit sowie in Vertrieb und Service hingegen sind mobile Arbeit, virtuelle Teams und Formen des Desk-Sharing längst keine Seltenheit mehr. Flexibilisierung verlangt also stets nach maßgeschneiderten Lösungen.

Die Zukunft der Arbeit: Flexibilisierung will gelernt sein

Führungskräfte, vor allem auf mittlerer Ebene, sind gegenüber den neuen Arbeitswelten überwiegend aufgeschlossen: Sie wissen sehr wohl um die ihnen damit zuwachsenden Chancen, schneller auf betriebliche Erfordernisse eingehen und den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen zu können. Die Studie verdeutlicht aber auch, dass Flexibilisierung nicht nur eine Frage der Organisation ist. Es geht vielmehr um entscheidende Detailfragen, etwa um die Art und Weise, wie kommuniziert und Feedback gegeben, wie delegiert und Planungshorizonte definiert oder analoge in digitale Meetings transformiert werden.

Führung in flexiblen Arbeitsformen verlangt die Bereitschaft, sich aus der Deckung des traditionellen Top-Down-Managements in experimentelles Neuland zu begeben. Hier benötigen vor allem die Vertreter jener Management-Ebene hinreichende Möglichkeiten der Entfaltung, die diese Neuerungen im Unternehmensalltag an vorderster Linie vertreten müssen: „Vor allem die typische ‚mittlere‘ Führungskraft läuft Gefahr, sich zwischen einerseits den Ansprüchen und Flexibilisierungswünschen der Mitarbeiter und andererseits der teilweise wenig unterstützenden oder gar ablehnenden Haltung des oberen Managements sowie der unzureichend entwickelten Unternehmenskultur (...) zu verschleißen“, sagen die Studienautoren und schieben deutliche Worten nach: „Das muss angesichts der erwarteten Ausweitung flexibler Arbeitsformen langfristig verändert werden.“

Josephine Hofmann/Petra Bonnet/ Carsten Schmidt/Valerie Wienken, Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt, 78 Seiten, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015, 18 Euro, ISBN 978-3-86793-677-4.
[Weitere Informationen.](#)

Pflege

Pflege-WGs: „Wichtiger Baustein im Angebots-Mix“

Deutschland wird älter, der Pflegebedarf steigt. Familiäre Netzwerke mit ihrem hohen weiblichen Pflegeanteil lösen sich auf, der klassischen Heimbetreuung mangelt es an Akzeptanz. Vielfältige Modellprojekte in der Pflegelandschaft tragen den veränderten Bedürfnissen von Betroffenen und Angehörigen Rechnung. Große Aufmerksamkeit kommt dabei den Wohn-Pflege-Gemeinschaften (WFGs) zu, die sich in der Versorgung von Demenzzkranken bereits etabliert haben. Insgesamt jedoch haben diese Einrichtungen noch Seltenheitswert und sind regional sehr unterschiedlich aufgestellt. Die Soziologinnen Prof. Dr. Birgit Riegraf und Dr. Romy Reimer, Universität Paderborn, sind in einer vom Land NRW finanzierten Studie folgenden Fragen nachgegangen: Sind Pflege-WGs praxistauglich – leisten also einen Beitrag zur Lösung der Pflegekrise – und entsprechen sie dem modernen Leitbild geschlechtergerechter Fürsorge?

Zur Methode

Die zweijährige, qualitativ angelegte Studie basiert auf Interviews mit 25 Angehörigen und 18 Pflege- und Betreuungskräften sowie drei Expertinnen. Die Befragten gehörten zu elf Einrichtungen in NRW und Hamburg. Hinsichtlich der Beteiligungsrechte und -pflichten von Angehörigen lagen drei WG-Typen vor: Einrichtungen in ambulanter und sonstiger Trägerschaft ohne und mit Angehörigengremium sowie selbstverwaltete WGs.

Pflege-WG: Wie funktioniert das?

In einer Pflege-WG leben vier bis zwölf Bewohner* zusammen. Voraussetzung ist die Bereitschaft der Angehörigen, sich durch Mitarbeit in der Einrichtung einzubringen. Jeder Bewohner hat sein eigenes Zimmer; Küche und Gemeinschaftsräume sind für alle bestimmt. Die Bewohner leben in häuslicher Umgebung und erhalten alle erforderlichen Pflegemaßnahmen. Wenn Bewohner es wünschen und dazu in der Lage sind, übernehmen sie kleinere Aufgaben und bewahren sich somit ihre Alltagskompetenzen. „Ziel dieser Versorgungsform ist es, eine größtmögliche Selbstbestimmung der Bewohner zu garantieren, auch wenn diese rund um die Uhr betreut werden müssen“, führen die Autorinnen aus. Hinsichtlich Selbstbestimmung und Mitwirkung der Angehörigen fand die Erhebung drei WG-Typen vor:

Pflege-WG, Typ 1

Hier besaßen die Angehörigen der Bewohner größere Informations- und Auskunftsrechte als in klassischen Heimen. Sie kümmerten sich um ihr pflegebedürftiges Familienmitglied und erledigten Aufgaben (z.B. Freizeitbetreuung, Gartenarbeit) innerhalb der Einrichtung. Sie übernahmen damit jedoch keine feste Verantwortung. Angehörige dieses WG-Typs brachten wöchentlich durchschnittlich 3,7 Stunden Zeit für die

Betreuung auf. Vermietung, hauswirtschaftliche Betreuung und Pflege oblagen dem ambulanten Träger bzw. Betreiber. „Das Care-Arrangement dieses WG-Typs entlastet die Angehörigen am stärksten (...). Der Preis ist eine geringe Selbst- und Mitbestimmung bei der Organisation des WG-Alltags.“

Die Studie führt unterschiedliche Varianten an: In einem Fall waren Vermietung und ambulante Dienstleistung getrennt organisiert. Die Bewohner hatten jeweils einen Pflegevertrag mit einem ambulanten Dienstleister abgeschlossen und waren Kommanditisten der betreibenden GmbH & Co.KG mit einer Kapitaleinlage. Diese WG unterlag nicht in dem Heimgesetz. In einem anderen Fall war der ambulante Dienstleister zugleich Vermieter und Pflegeanbieter. Hier griff das Heimgesetz.

Pflege-WG, Typ 2

Die Wahrnehmung von Mitwirkungspflichten in der WG fiel unterschiedlich engagiert aus, was unter den Angehörigen zuweilen Konflikte verursachte. Der Zeitaufwand für die persönliche Betreuung des Familienangehörigen und Mitwirkung an den WG-Aufgaben betrug durchschnittlich 5,4 Stunden pro Woche. Fehlende institutionelle Absicherung der Selbstverwaltung barg die Tendenz, Engagement und Stellung der Angehörigen in der WG zu beschränken. Auch dieser WG-Typ wies unterschiedliche Organisationsformen

auf, zum Beispiel dahingehend, ob die Vermietung und Pflege in der Hand des ambulanten Dienstleisters lag oder ob unterschiedliche Akteure wirkten. In letzterem Fall kam es auch vor, dass der Immobilieneigentümer der WG separate Räumlichkeiten im Haus an einen ambulanten Pflegedienst vermietete. „Daraus resultierte wiederum eine starke Stellung des Pflegedienstes gegenüber der Angehörigengemeinschaft.“

Pflege-WG, Typ 3

Ohne Beteiligung der Angehörigen an den WG-Aufgaben lief hier nichts. Arbeiten und Ämter waren nach klaren Kriterien verteilt. Der Zeitaufwand für persönliche Betreuung und Selbstverwaltung lag bei rund 9,4 Wochenstunden pro Angehörigem. Im Beispiel einer befragten WG hatten sich die Angehörigen zu einer GbR zusammengeschlossen und bildeten die „Regierung“: Sie entschieden über die Aufnahme von Bewohnern und koordinieren den Pflegedienst. Ein gewählter Geschäftsführer vertrat die Einrichtung im Außenverhältnis. Die GbR beschäftigte zwei Minijobber für zusätzliche Beschäftigungsangebote an die Bewohner und eine Dienstleisterin für Verwaltungsaufgaben.

Woran es hapert: Finanzierung

Das Hauptproblem der Finanzierung von WPGs besteht den Autorinnen zufolge in dem engen, an maximal 12

Bewohnern orientierten Budget. Brisant werde dies etwa bei einem Krankenhausaufenthalt von Bewohnern, wenn die Pflegegelder schlagartig ausblieben, während die Personalkosten des ambulanten Trägers konstant weiterliefen. „Überhaupt gibt es noch Klärungsbedarf. Strittig ist beispielsweise die Frage, ob Pflege-WGs durch die Erhebung einer Betreuungspauschale besser finanziert sind als WGs, die Betreuungsleistungen individuell und aufwandsbezogen abrechnen.“

Trotz umfassender Betreuung und hoher Personalkosten erhielten Wohn-Pflege-Gemeinschaften nicht die gleiche finanzielle Förderung wie stationäre Einrichtungen, kritisiert das Autoren-Duo. „Eine Förderung, die den stationären Bereich bevorzugt, ignoriert die aktuelle Bedarfslage.“ Bundespolitisch ist bereits ein Bewusstsein für das Potential von Wohn-Pflege-Gemeinschaften vorhanden, wie die Pflegereform 2015 und das Pflegeneuaustrichtungsgesetz zeigen. Auf kommunaler und landespolitischer Ebene besteht noch Nachholbedarf. „Damit das Angebot an Pflege-WGs weiter wachsen kann, braucht es neben gesicherten rechtlichen Rahmenbedingungen eine solide öffentliche Förderung.“

Ausblick: Wichtiger Baustein im Angebots-Mix

„Als Alternative zur Betreuung im Heim und zur Pflege

durch Angehörige hat die gemeinschaftliche Betreuung Zukunft“, sind sich die Autorinnen sicher. WPGs fördern die Selbst- und Mitbestimmung von Pflegebedürftigen und Angehörigen, wodurch eine höhere Qualität der Versorgung erzielt werden kann. Zudem zeigen sowohl Angehörige als auch das Personal eine hohe Zufriedenheit mit der Pflege- und Betreuungssituation.

Wohn-Pflege-Gemeinschaften tragen dazu bei, „die Pflegearbeit zu vergesellschaften, sie also von der Verantwortung der einzelnen Familien weg ‚nach draußen‘ zu verlagern und zu professionalisieren.“ Pflegearbeit wird aber immer noch vornehmlich von Frauen geleistet – zur Geschlechtergerechtigkeit ist es noch ein weiter Weg: „Leider finden sich auch in den WPGs überwiegend prekäre Beschäftigungsverhältnisse.“

Insgesamt fällt die Bilanz von Birgit Riegraf und Romy Reimer positiv aus: „Natürlich ist die WPG nicht für jeden eine geeignete bzw. gewünschte Lebensform. Sie ist aber ein wichtiger Baustein im Angebots-Mix.“ Dies gelte allein schon, weil sie ein notwendiges Umdenken in der Pflege bewirkt hätten: Auch die stationäre Versorgung setze inzwischen verstärkt auf kleinteilige Betreuungsarrangements. * Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

Romy Reimer/Birgit Riegraf, Geschlechtergerechte Care-Arrangements in Wohn-Pflege-Gemeinschaften? Studie zur Neuverteilung formeller, informeller, professioneller und semiprofessioneller Pflegeaufgaben, 63 Seiten, Universität Paderborn, 2015. Veröffentlicht in den Digitalen Sammlungen der Uni-Bibliothek Paderborn, ISBN 978-3-945437-00-1.

Die Studie kann hier als pdf heruntergeladen werden, indem man in der Menüzeile über dem Text auf den Reiter „Titel“ klickt. Dort wird die Datei zum Download angezeigt:

<http://digital.ub.uni-paderborn.de/hs/content/pageview/1779264>

Naturheilverfahren: Auch heilsam im Seniorenheim

„Anwendungen sind Zuwendungen“ – für Körper, Geist und Seele. Mit seinen profunden Empfehlungen hielt Sebastian Kneipp nicht hinter dem Berg. Da liegt es nahe, die Ratschläge des Wegbereiters der modernen Naturheilkunde in einem diesbezüglich vernachlässigten Umfeld zu erproben: bei Pflegebedürftigen in Senioreneinrichtungen. Die zunehmende Zahl von multimorbiden alten Menschen erfordert neue Ansätze der Langzeitversorgung. Ob naturheilkundliche Konzepte hier sinnvolle Optionen der Prävention und Gesunderhaltung bieten, untersucht jetzt eine gemeinsame Studie des Zentrums für

Qualität in der Pflege (ZQP), der Berliner Charité und des Kneipp-Bund e.V.. Der vorläufige Kurzbericht stellt allgemeine Ergebnisse vor.

Methodisches Vorgehen

Naturheilkundliche Verfahren umfassen unterschiedliche Maßnahmen aus den Bereichen Hydrotherapie (z.B. Fußbäder, Wassertreten), Heilpflanzen (z.B. Aromapflege, Heilkräutertees), Ernährung (pflanzliche, möglichst vollwertige Ernährung), Bewegung und Ordnungstherapie (z.B. Entspannungsverfahren, kreative Therapien, Kognitionstraining). Der Studie liegt die einjährige, vergleichende Langzeitbeobachtung von sieben zertifizierten Kneipp-Seniorenheimen und sechs Heimen ohne naturheilkundliches Pflegekonzept (Kontrollgruppe) zugrunde. Naturheilkundliche Anwendungen aus den oben beschriebenen Bereichen wurden überwiegend ein- bis zweimal pro Woche ausgeführt. In den Einrichtungen der Kontrollgruppe wurden präventive Anwendungen aus den Bereichen Kreativtherapie, Bewegung und Kreativtraining, ebenfalls durchschnittlich ein- bis zweimal pro Woche praktiziert.

Für die Studie wurden Aspekte der Gesundheit und Lebensqualität von insgesamt 174 Bewohnern und 111 Pflegefachkräften (hier zusätzlich Arbeitsfähigkeit und Stressbelastung) mittels Fragebögen evaluiert.

68 Prozent der Bewohner hatten die Pflegestufe 1; vorliegende Diagnosen betrafen vor allem Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems, des Stoffwechsels, des Bewegungsapparates und der Psyche.

Naturheilkunde im Pflegeheim: Das Potenzial

Die Studie fand bei psychischen Aspekten der Lebensqualität „signifikante Unterschiede“ zugunsten der Kneipp-Gruppe aufseiten der Bewohner heraus. Es wurden weniger Bedarfsmedikamente – vor allem Abführmittel – verabreicht als in den anderen Pflegeheimen. Außerdem liegen Hinweise vor, dass sich herausforderndes Verhalten von demenzkranken Menschen durch die Anwendung naturheilkundlicher Maßnahmen reduzieren ließe. Dies kommt nicht nur den Betroffenen zugute, sondern könnte auch das Stressniveau bei Pflegekräften senken. Die Mitarbeiter in den naturheilkundlich versorgenden Pflegeheimen zeigten in puncto Arbeitszufriedenheit und Burnout bessere Werte als die Kontrollgruppe.

Fazit: Nutzen ist da, aber zu wenig erforscht

„Naturheilverfahren können eine sinnvolle und praktikable Ergänzung bei der Pflege darstellen“, legen die Studienautoren dar. „Das gilt vor allem, da diese Verfahren präventive

salutogenetische (z. B. Hydrotherapie) und niederschwellige beschwerdelindernde Optionen beinhalten (z. B. im Rahmen der Phytotherapie).“ Ein weiterer Vorzug des Konzepts besteht in seinem ganzheitlichen Ansatz. Es lässt sich gut in den Pflegealltag integrieren und umfasst ein großes Anwendungsspektrum. Einschränkend weisen die Autoren darauf hin, „dass eindeutige Aussagen über die spezifische Wirksamkeit naturheilkundlicher Maßnahmen anhand des Studiendesigns nicht zu treffen sind.“

Auch wenn die Wertschätzung natürlicher Heilmittel in der Bevölkerung wächst, stehen der breiten Anwendung in der Pflegepraxis einige Hindernisse entgegen. „Abgesehen vom Konzept des Kneipp-Bundes fehlen zurzeit noch inhaltliche Konzepte zur Umsetzung. Oft wird ein zusätzlicher Aufwand seitens der Einrichtungen befürchtet.“ Außerdem sei der Nutzen der meisten Naturheilverfahren speziell in der Pflege bisher wenig erforscht. Womit wieder einmal die Kosten ins Spiel kommen: Für hochwertige Untersuchungen der Wirksamkeit von Naturarzneien, sowohl im therapeutischen als auch im pflegerischen Setting, fehle es an Mitteln.

Zeitgleich zur Studie haben ZQP und Charité einen Ratgeber zur Anwendung von Naturheilmitteln im Pflegealltag entwickelt. Die Schrift richtet sich besonders an pflegende Angehörige, listet naturheilkundliche Grundregeln auf und beschreibt

häufige Krankheitsbilder, bei denen sie helfen können.

Dr. Miriam Ortiz/Prof. Dr. Benno Brinkhaus u.a., Vorläufiger Kurzbericht zum ZQP-Projekt Prävention in der Pflege – Naturheilkundliche Maßnahmen in Senioreneinrichtungen. Eine prospektive, kontrollierte, vergleichende, explorative Kohortenstudie, gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 8 Seiten, September 2015. [Download](#).

Natürliche Heilmittel und Anwendungen für pflegebedürftige Menschen. Praxishinweise für den Pflegealltag, 51 Seiten, Juni 2015, Reihe ZQP-Themenratgeber. [Download](#).

Gesundheit

Palliativmedizin: Schluss mit Unterversorgung!

Das neue Hospiz- und Palliativgesetz soll die Versorgung von Menschen am Lebensende verbessern. Dazu fließen ab 2016 rund 200 Millionen Euro pro Jahr zusätzlich in die Finanzierung der mehr als 200 Hospize, 1.500 ambulanten Hospizdienste und der Palliativstationen; auch die Versorgung auf dem Land soll aufgewertet werden. Auf diese Weise, so Bundesgesundheitsminister Hermann Gröhe, werde ein umfassender Ausbau der Hospiz- und Palliativversorgung eingeleitet. Tatsächlich gibt es in der Versorgung von Schwerkranken und Sterbenden große Lücken, wie die Bertelsmann Stiftung in ihrem jüngsten „Faktencheck Gesundheit“ analysiert. Der Report stellt aktuelle Eckdaten aus der Palliativmedizin dar und zeigt auf, welche Verbesserungen erforderlich sind.

Die meisten möchten zu Hause sterben

In Deutschland sterben jährlich zwischen 850.000 und 900.000 Menschen – jeder Zweite im Krankenhaus, 40 Prozent in Pflegeheimen. Nach dem gewünschten Sterbeort befragt, sieht die Statistik anders aus: 76 Prozent möchten am liebsten zu Hause sterben, zehn Prozent in einem Hospiz, sechs Prozent im Krankenhaus, zwei Prozent im Pflegeheim.

Hohe Unterversorgung

Zwar ist die Versorgung von Schwerkranken und Sterbenden in den vergangenen Jahren stark ausgebaut worden, dennoch

herrscht hohe Unterversorgung: Nur 30 Prozent der 2014 Verstorbenen hatten laut Faktencheck eine palliativmedizinische Behandlung erhalten – bei einem Bedarf von bis zu 90 Prozent. „Immer noch dominiert die kurative Versorgung am Lebensende. Palliativmedizinische und begleitende Ansätze erfolgen oft gar nicht oder zu spät“, kritisiert Lukas Radbruch, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Palliativmedizin.

Zu späte Palliativversorgung mindert Lebensqualität

Eine rechtzeitig angesetzte Palliativversorgung könnte unnötigen und belastenden Behandlungen am Lebensende vorbeugen. 40 Prozent der Verstorbenen hatten spezialisierte Zuwendungen erst im letzten Lebensmonat erhalten, zwölf Prozent sogar erst in den letzten drei Lebenstagen. „Viele Maßnahmen der Palliativversorgung, die dem Erhalt der Lebensqualität dienen, sind bei solch späten Verordnungen nicht mehr möglich.“

Palliativversorgung bedarf kurzer Wege

Wo der Mensch stirbt, hängt wesentlich von den Versorgungslage ab: Sterben in Baden-Württemberg 41 Prozent und in Schleswig-Holstein 42 Prozent der älteren Menschen im Krankenhaus, so sind es in NRW und Berlin 49 Prozent. In gut einem Viertel aller Land- und Stadtkreise im Bundesgebiet gibt es keine Hospize, Palliativstationen oder Einrichtungen für ambulante Palliativversorgung. „Für die Patienten und ihre

Angehörigen, aber auch für Leistungserbringer, die die Palliativversorgung in diesen weißen Flecken auf der Versorgungslandkarte sichern, kann dies weite Wege bedeuten – und eventuell darüber entscheiden, ob ein Mensch im Krankenhaus oder zu Hause stirbt.“ Auch die Anzahl niedergelassener Palliativmediziner hat Konsequenzen. So besteht etwa für Baden-Württemberg, Hessen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein ein klarer Zusammenhang zwischen der hohen Zahl ambulant arbeitender Palliativmediziner und dem niedrigen Anteil von Menschen, die im Krankenhaus sterben.

Krankenhaus: Behandlungsziel verfehlt

In Regionen, in denen ältere Menschen häufig und länger im Krankenhaus sind, sei die Sterbequote höher, stellt der Faktencheck fest. So liege die Krankenhaus-Verweildauer für Sterbende in NRW bei knapp 20 Tagen, in Schleswig-Holstein bei 16 Tagen. Lange Verweilzeiten könnten ein Indiz für große Krankenhauskapazitäten oder für einen mangelnden Ausbau der Palliativversorgung sein. Ein überraschendes Ergebnis: „Das Ziel, schwer kranke Patienten so weit zu stabilisieren, dass sie wieder in die häusliche Umgebung entlassen werden können, wird offensichtlich häufig nicht erreicht.“ Der Faktencheck urteilt in diesem Zusammenhang: „Der Anteil der im Krankenhaus verstorbenen älteren Menschen ist umso größer, je häufiger die Krankenhäuser eine spezialisierte palliativmedizinische Behandlung anbieten.“

Mehr Aufklärung!

Nicht nur das palliativmedizinische Angebot hierzulande muss verbessert werden, sondern auch die Aufklärung über bestehende Möglichkeiten. Nur wenigen Menschen sei bewusst, dass ein hochwertiges palliativmedizinisches Angebot vor Ort die Einweisung ins Krankenhaus erübrigt, gibt der Faktencheck zu bedenken. Außerdem werden bestimmte Krankheitsbilder eher mit der Palliativmedizin in Verbindung gebracht als andere. So beträgt der Anteil von Krebskranken Patienten an der allgemeinen ambulanten Palliativversorgung 65 Prozent, an der spezialisierten Versorgung sogar 88 Prozent. Patienten mit anderen lebensbedrohlichen Erkrankungen wie Herz-, Lungen- und Nierenversagen hingegen finden bislang nur selten den Zugang zur Palliativversorgung.

Ambulant vor stationär

Der Wunsch der meisten Deutschen, zu Hause sterben zu können, lasse sich nur dort erfüllen, wo es eine patientengerechte ambulante Palliativmedizin gebe, urteilt der Faktencheck. „Häufig scheidet dies jedoch daran, dass keine ambulante palliative Betreuung zur Verfügung steht.“ Ein Ausbau der Hospiz- und Palliativversorgung solle daher die beiden Grundsätze „ambulant vor stationär“ und „allgemein vor spezialisiert“ beachten. Folgende Handlungsempfehlungen

könnten den Weg weisen:

- Stärkere Einbindung der Palliativversorgung in die Regelversorgung. Niedrigschwellige Angebote der allgemeinen Palliativversorgung sind bevorzugt auszubauen.
- Stärkere Einbindung des Hausarztes: Patienten und Angehörige favorisieren ihn in der Betreuung und Versorgung, weil er das soziale Umfeld kennt und leicht erreichbar ist. Mehr Weiterbildung für Hausärzte.
- Die stationäre Hospiz- und Palliativversorgung ist trotz der erreichten Versorgungsdichte bedarfsgerecht weiter auszubauen, wobei der Entwicklung stationärer Überkapazitäten vorzubeugen ist.
- Die Krankenhäuser sollten die Verlegung von Palliativpatienten nach Hause fördern. Dafür ist ein gutes Entlassmanagement notwendig.
- Krankenversicherungen, Ärzte und Pflegedienste sollten Patienten und Angehörige frühzeitig über das regionale Angebot zur Palliativversorgung beraten.

Palliativversorgung. Leistungsangebot entspricht (noch) nicht dem Bedarf – Ausbau erfordert klare ordnungspolitische Strategie, In: Faktencheck Gesundheit/Spotlight Gesundheit. Daten, Analysen, Perspektiven, 8 Seiten, Bertelsmann Stiftung, 10/2015. [Download](#)

Europa

Umfrage: EU soll Soziales Europa vorantreiben

In Zeiten, in denen eine „Europaphobie“ die Wahlkämpfe rechts- und linkspopulistischer Parteien bestimmt und der Kollaps der nationalen Sozialsysteme beschrieben wird, sind die Ergebnisse einer Umfrage der Bertelsmann Stiftung von November 2015 umso erstaunlicher. Sie zeigt: Die Mehrheit der Bevölkerung wünscht sich entgegen jedem Populismus eine stärkere EU, insbesondere in sozialen Angelegenheiten.

Die repräsentative Umfrage wurde von der Bertelsmann Stiftung in den acht EU-Ländern Deutschland, Belgien, Finnland, Frankreich, Italien, Polen, Portugal und Großbritannien durchgeführt. Hintergrund der Befragung ist, dass der gemeinsame Binnenmarkt zwar einheitliche Regeln etwa beim Verkauf von Produkten hervorgebracht hat, jedoch nicht bei der Erbringung von Sozialleistungen – obwohl die Freizügigkeit von Personen eine der vier Grundfreiheiten des europäischen Binnenmarkts darstellt.

Die Rolle der EU in der Sozialpolitik

Diese Tatsache führt dazu, dass sich die EU-Mitgliedstaaten untereinander einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können, in dem sie ihre sozialen Standards senken und so kostengünstiger produzieren können („Sozialdumping“). Um dieses gegenseitige Unterbieten von Mindeststandards, welches auch gerne als „Race to the bottom“ bezeichnet wird, zu vermeiden, wünscht sich eine breite Mehrheit in den befragten Ländern eine stärkere Rolle der EU, welche sogar ihre derzeitigen Kompetenzen

überschreiten würde. So befürworten in allen acht Ländern über 60 Prozent der Bevölkerung, dass die EU soziale Mindeststandards in allen EU-Mitgliedstaaten setzen soll. In Frankreich ist die Zustimmung mit 86 Prozent am höchsten. In Deutschland wünschen sich 77 Prozent EU-weite Sozialstandards.

Unabhängig von der Studie prüft die EU-Kommission derzeit die Möglichkeiten für die Einführung von Mindeststandards im sozialen Bereich. In ihrem im Oktober veröffentlichten Arbeitsprogramm für das Jahr 2016 kündigt die Kommission die Einführung einer sozialen Säule für die europäische Wirtschaft- und Währungsunion an, welche sich insbesondere durch die Festlegung auf „soziale Benchmarks“ definiert. Inwieweit die EU-Kommission die öffentliche Unterstützung bei ihrem Legislativvorschlag berücksichtigen wird, bleibt abzuwarten.

Die EU-Kommission als Sozialreformer?

Wenn es nach den Bürgerinnen und Bürgern in den acht Ländern ginge, sollte die EU zusätzlich Druck auf die Nationalstaaten ausüben, die notwendigen Reformen ihrer Sozialsysteme umzusetzen. Auch in Deutschland schrieben rund drei Viertel der Befragten der EU eine Rolle als Sozialreformer zu, obwohl diese Aufgabe nicht in den EU-Verträgen festgeschrieben ist. Selbst im traditionell eurokritischen Großbritannien, welches voraussichtlich im Jahr 2017 über den Verbleib des Landes in der EU abstimmen wird,

sprachen sich 52 Prozent für eine solche Rolle der EU aus.

Besonders beachtlich bei der Befragung sind die Antworten im Kontext der Eurokrise. Während in den Jahren der Krise die unterschiedlichen wirtschaftlichen Interessen der Mitgliedstaaten den politischen Zusammenhalt der EU auf die Probe gestellt haben, findet sich in der Bevölkerung nun eine Mehrheit für Finanztransferleistungen von reicheren zu ärmeren Mitgliedstaaten. Mit Ausnahme von Finnland, wo lediglich 46 Prozent eine solche de-facto Transferunion befürworten, sprachen sich alle anderen Befragten dafür aus – auch die Nettobeitragszahler Großbritannien (54 Prozent) und Deutschland (62 Prozent).

Die Zukunft des Sozialstaats

Bei solch einer offenkundigen europäischen Solidarität drängt sich die Frage auf, ob es sich bei der Wahrung der sozialen Sicherheit nicht ohnehin um ein Luxusproblem handelt. Diese Auffassung teilten jedoch nur wenige der Befragten. Stattdessen standen sie der Einschätzung, ob der Sozialstaat auch im Jahr 2050 noch den Bedürfnissen der Bevölkerung gerecht werden könne, eher pessimistisch gegenüber. Zwar machen sich die Menschen vergleichsweise wenig Sorgen um die Zukunft der Kinderbetreuung und um die Bildung und Ausbildung ihrer Kinder, obwohl sie dies als sehr wichtiges Politikfeld für die Zukunft des Sozialstaats sehen. Jedoch erachten sie insbesondere in den Bereichen Rente und

Altenpflege (europäische) Reformen als dringend notwendig.

Wie jedoch könnten solche Reformen aussehen? Ungewöhnlich waren die Antworten auch in dieser Hinsicht: In den Ländern mit vergleichsweise geringer Staatsverschuldung, einschließlich Deutschland, wäre eine Mehrheit bereit, höhere Steuern und Sozialabgaben zu zahlen, um das Leistungsniveau des Sozialstaats beizubehalten. In finanzschwachen Ländern hingegen ziehen die Bürgerinnen und Bürger Leistungskürzungen bei gleichbleibenden Steuern und Abgaben vor.

Fazit

Die Ergebnisse der Umfrage der Bertelsmann Stiftung lassen zwei Schlussfolgerungen zu: Zum einen zeigen die Antworten, dass sich die Bürgerinnen und Bürger in den acht Ländern den sozialen Herausforderungen und der Notwendigkeit der Reformen der Sozialsysteme durchaus bewusst sind. Gleichzeitig schreiben sie der EU bei der Durchführung dieser Reformen eine wichtige Rolle zu, nicht nur durch die Einführung verbindlicher Sozialstandards in ganz Europa, sondern auch als „Antreiber“ von Reformen in den Mitgliedstaaten.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage „Zukunft und Reform des Sozialstaats“ des Vision Europe Summit gibt es [hier](#).

Materialien

Gunter Dueck: Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam

Frankfurt a. M.: Campus Verlag, 324 Seiten, 24,99 Euro, ISBN: 978-3-593-50217-5

Ameisen tun es, Fische tun es, Vögel tun es auch: Wie von einer geheimen Leitzentrale gesteuert, schwärmen sie durch das Leben. Was das einzelne Tierchen leistet, fällt nicht ins Gewicht, aber gemeinsam mit seinen Artgenossen vollbringt es Höchstleistungen. Kein Wunder, dass die „Weisheit der Vielen“ zum Mantra des digitalen Zeitalters wurde.

Das gleichnamige Buch von James Surowiecki (Originaltitel: „The Wisdom of Crowds“, 2004) lenkte erstmals den Blick auf das riesige Potenzial der Schwarmintelligenz: Gruppen erzielen unter bestimmten Umständen bessere Leistungen als die Gesamtheit ihrer Mitglieder. Das Universallexikon Wikipedia, Open-Source-Software oder auch die organisierte Enttarnung wissenschaftlicher Plagiate sind gute Beispiele dafür, dass viele global vernetzte Menschen mit ihrem singulären Beitrag ein gewaltiges Projekt stemmen können.

Als Einzelne top, als Team flop

In Unternehmen lebt sich die Schwarmintelligenz im Team aus. Kein Personalchef ohne Loblied auf das Team, kein Stellenangebot ohne die Erwartung ausgeprägter Teamfähigkeit. Doch was im Ameisenstaat immer und im Internet manchmal funktioniert, will im Arbeitsleben nicht recht fruchten.

Wo kollektive Weisheit wirken sollte, schwingt meist Schwarmdummheit das Zepter, behauptet Gunter Dueck. Der einstige IBM-Cheftechniker rüttelt heftig am Credo der Schwarmintelligenz. Als Einzelne mögen wir klug, kreativ und tüchtig sein, „doch als Team spinnen wir“.

Sein Buch *Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam* gehört zu den zehn Besten, die für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2015 nominiert waren. Darin deckt er mit Scharfsinn und Ironie die Gründe dafür auf, warum grundlegende Mechanismen im Betriebsablauf das Handeln in andere Bahnen lenken als uns und dem Unternehmen gut tut. „Keimzelle dieses Verhängnisses sind Meetings, sinnlose Besprechungen, faule Kompromisse, unausgereifte Ergebnisse.“

Woran liegt das, was sind die Gründe für grassierende Schwarmdummheit?

Der Utopiewahn

Ein Unternehmen, das auf sich hält, hat Visionen – es soll Branchenprimus, Weltmarktführer oder einfach nur Renditehai sein. Oft ist das Ziel schon falsch gewählt, meist pflastern auch noch Selbstüberschätzung und Inkompetenz den Weg. Die Folge: Mitarbeiter sind verunsichert, verweigern sich, fühlen sich überfordert, Chefs igeln sich in markigen Durchhalteparolen („Geht nicht gibt's nicht“) ein. Beim Griff nach den Sternen

ignorieren wir das Nächstliegende: den Kunden genauer kennenzulernen, das Produkt zu verbessern und diese Maßnahmen schließlich in klingende Münze zu verwandeln. Stattdessen hechelt das Team unerreichbaren Zielen hinterher. Mit fatalen Konsequenzen, konstatiert Dueck: „Unter fremden, nicht persönlich geteilten oder mitbestimmten utopischen Zielen wandelt sich das ‚gerne zusammen arbeiten wollen‘ in ‚sinnlos zusammenarbeiten müssen‘, wo ein intelligenter Schwarm motiviert Aufgaben übernehmen könnte, sitzt nun ein überfordertes Team mühsam diszipliniert zusammen und kann kaum einige Minuten ohne Sarkasmen und Stöhnen miteinander reden.“

Der Auslastungswahn

Ständig geht es um Steigerung: der Auslastung, des Marktanteils, der Eigenkapitalrendite. Ohne es zu merken, kommt den Entscheidern dabei die Mathematik der Warteschlange in die Quere. Dieser Lehrsatz besagt, dass die Länge der Warteschlange (z. B. Kunden, Projekte, Notfälle) mit zunehmender Auslastung steil ansteigt. Eine Auslastung von 85 Prozent bildet das Limit; was darüber hinausgeht, wirkt nur noch destruktiv. Chaos, Frust und Reklamationen sind die Folge maximaler Auslastung ohne Reserven.

Kunden wenden sich ab, gleichzeitig arbeitet die Belegschaft unter Hochdruck. Zwar merkt die Geschäftsleitung,

dass etwas nicht stimmt, nur was? Da hilft scheinbar nur, das Kontrollnetz aus Reportings, Meetings und Vorschriften enger zu schnüren. Jetzt hat praktisch niemand mehr Zeit für Innovation, Weiterbildung oder gesundes Arbeiten. Im Hamsterrad aus Stress, unerfüllbarem Plan und Argwohn nervt am Ende auch noch der Kunde – mehr Schwarmdummheit geht nicht.

Der Opportunismus-Zwang

Die beklemmende Spirale aus Überlastung und Kontrolle drängt die Beschäftigten dazu, nicht mehr primär für den Kunden zu arbeiten, sondern für die Kontrollen. Dazu Buchautor Dueck: „Die Manager selbst und die Mitarbeiter werden zu gewieften Opportunisten, die sich im Überlebenskampf der Arbeit bewähren.“ Sie verhalten sich wie „Street Smarts“, Ghetto-Jugendliche, die sich im Dschungel der Straße behaupten müssen. Der Mitarbeiter gibt die eigene Überlastung als Überlistung an den Kunden weiter. Er schummelt seine Arbeit so hin, dass er problemlos durch den Engpass von Kontrollen und Kennziffern rutscht. Loyalität dem Kunden, dem Arbeitgeber, dem Kollegen gegenüber – Fehlanzeige.

„Manche schaffen viel, schludern aber dabei – was ist dann gewonnen?“ fragt Dueck. Die Antwort drängt sich auf: Das Vertrauen, die Basiswährung sozialen Zusammenlebens, schwindet dahin. Deutsche Bank, ADAC, Fußball-WM 2006, die lange Skandalliste auf höchster Führungsetage lässt ahnen, wie tief das Gift von Opportunismus, Überlastung und Gier in die

Gesellschaft eingedrungen ist.

Fokus auf das Nächstliegende

Im ständigen Konkurrenzkampf konzentrieren sich Unternehmen oft nur auf das gerade aktuell drängende Problem. Absatzschwäche? Also ran an die Kostensenkung, her mit dem neuen Marketing-Tool und neuen Köpfen! Irgendwas wird's schon richten. Wenn das Allheilmittel nicht sofort anschlägt, ist umgehend die nächste Aktion fällig. „Da wird wieder eine Sau durchs Dorf getrieben, so schütteln sich innerlich die älteren Mitarbeiter eines Unternehmens“, hat Dueck beobachtet. In der nervösen Betriebsamkeit fehlt die Zeit für den Blick auf das Ganze: „Es kann ja auch sein, dass die Produkte qualitativ nicht gut sind, dass sie nicht mehr modern wirken, dass sie zu teuer sind, dass die Kunden schon alle diese Produkte gekauft haben (...)“.

Die Zahlen-Trickserei

Neuartige Führungsinstrumente wie etwa die Balanced Scorecard (ganzheitliche Unternehmenssteuerung) oder das Lean-Management (kunden- und kostenorientierte Prozessoptimierung) haben durchaus ihr Gutes. Aber die Wirklichkeit sieht anders aus, kritisiert Dueck: „Neue Managementmethoden mutieren bei der Einführung immer wieder nur zu dumm einfachen Leistungsbeurteilungssystemen, die immer härter drücken und die Zahl der Berichtsmeetings

inflationär in die Höhe treiben.“

Im Wettbewerb um die besten Kennziffern avanciert der kreative Umgang mit Zahlen zur Königsdisziplin. Fortan verwenden Manager bis hinauf in die höchste Führungsebene viel Energie darauf, den gesamten Betriebsablauf mit Kennzahlen zu belegen, die das eigene Tun in gleißendes Licht tauchen. Zahlen und Statistiken, eigentlich nur Hilfsmittel, werden so zu Treibern weitreichender Entscheidungen: Nicht genug Wachstum? Eine strategische Übernahme muss her! Zu wenig Eigenkapitalrendite? Eigenkapital senken! Hohe Kosten? Sparen!

Was kurzfristig Entlastung schafft, lässt tiefgreifende Ursachen unberücksichtigt. Mehr noch: Der Zwang, ständig bessere Zahlen vorweisen zu müssen, fördert den Drang zum Bau Potemkinscher Dörfer. „Wir heizen das Thermometer, damit der Chef weiß, dass es draußen warm ist“, kommentiert Dueck erfrischend sarkastisch.

Effizienz über alles

Wenn Zahlen zum Selbstzweck werden, stirbt die Innovation. Sparen, schließen, Synergien schaffen: Kostensenkung ist wichtig, schafft jedoch keine neuen Geschäftsfelder. Wandel und Erneuerung benötigen aber die Bereitschaft zum unternehmerischen Wagnis. Das verbreitete Effizienzdenken probiert gar nicht erst aus, was sich der Kosten- und

Nutzenkalkulation entzieht. Die „Pflichtbrille des Effizienzdenkens“ lenkt den Blick nach innen, während der Blick zum Kunden verlorengeht. „Diese lähmende Verkrustung ist mindestens schwarmdumm, wenn nicht tödlich.“

Schwarmdummheit frisst Seele auf

Wir müssen nur lange genug im dummen Schwarm mitschwimmen, um am Ende selbst verrückt zu werden, warnt Dueck. Das Klima ständiger Kontrolle macht aus intelligenten Mitarbeitern aggressive „Street Smarts“, zwanghafte Controller, theatralische Narzissten – oder wir werden sklavisch abhängig oder hilflos depressiv. „Es ist die Schwarmdummheit, die nun auf uns selbst übergreift und unsere Seele frisst. Die Seele stirbt, noch während wir kämpfen.“

Es gibt noch Hoffnung – aber es wird schwer

Gunter Dueck nennt noch weitere Aspekte von Schwarmdummheit, doch das Prinzip ist klar. In puncto Schwarmintelligenz sind uns die Ameisen & Co. eindeutig voraus. Und wo das Internet wirkliche Schwarmintelligenz hervorbringt, liegen die Dinge entscheidend anders als im Unternehmen. Dort sind es Formen freiwilliger,

projektbezogener Kooperation. Wer nicht mehr mitmachen will, loggt sich aus. In der analogen Welt hingegen gilt es Pflichtaufgaben zusammen mit immer denselben Leuten in denselben Gremien zu bewältigen. Das zehrt an den Nerven, fördert Rituale, Hierarchien und lange Wege.

Trotz dieser ebenso scharfsinnigen wie scharfzüngigen Abrechnung mit der Schwarmdummheit im Team: Dürfen wir noch hoffen? Können wir gemeinsam klüger werden? Knappe 20 Seiten verwendet Dueck auf die Antwort, ein beunruhigendes Missverhältnis zur 300 Seiten starken Abrechnung zuvor. Immerhin: „Es ist nicht ausgeschlossen, dass mehr Schwarmintelligenz in die Menschheit einzieht. Doch wenn es je gelingt, dann nur auf einem langen, steinigen Weg.“

Eine Lösung hat der Autor nicht, wohl aber ein paar Anregungen, die sich automatisch aus seiner Kritik ergeben: der Wachstumsvergötterung abschwören, den Auslastungswahn beenden, das Totsparen unterlassen und sich auf Inhalte und Qualität besinnen. Ach ja, und dann gibt Dueck noch den Rat, „einen gemeinsamen Stolz wie ‚Made in Germany‘ zu entwickeln“. Daran merkt man, dass das Buch noch vor Bekanntwerden des VW-Abgasskandals verfasst wurde.

Wem ist „Schwarmdumm“ zu empfehlen?

Jedem, der bisweilen an Ineffizienz und Irrwitz in seinem Arbeitsalltag verzweifelt und glaubt, anderswo sei alles besser. Und jedem, der Ermutigung braucht, in seinem Bereich Signale des Umdenkens zu setzen. Sämtlichen Fallschilderungen merkt man den dahinterstehenden Praktiker an, jeder Analyse den Experten und Querdenker. Ein unterhaltsames Buch, keine Unterhaltungslektüre. Kaum ein Kapitel, dem der Leser nicht über weite Strecken aus eigener Erfahrung beipflichten möchte. Und doch muss man vor dem Werk auch warnen, ein wenig jedenfalls: Sollte es demnächst in Unternehmen mal wieder drunter und drüber gehen, sage niemand, er habe es nicht kommen sehen.

Über den Autor

Gunter Dueck, geboren 1951, war Professor für Mathematik an der Universität Bielefeld und arbeitete bis zu seinem Ruhestand als Cheftechniker bei IBM. Unter www.omnisophie.com veröffentlicht er seinen Blog „Daily Dueck“. Zu seinen neueren wirtschaftsphilosophischen Büchern gehören „Verständigung im Turm zu Babel: Über Multi-Channel-Kommunikation und proaktives Zuhören“ und „Das Neue und seine Feinde: Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen“ (beide bei Campus erschienen).

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

Jörg Bärschneider, joerg.baerschneider@gmx.de

Hella Krauß, h.krauss@sozialbank.de (Editorial)

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

ISSN: 1869-7631

Erscheinungsweise: monatlich