

BFS-TRENDINFO

5/16

Informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

Editorial

Demografie

Neue Aufgaben, neue Chancen

Gesellschaft

Quartierspolitik: Viele Schritte zum großen Wurf

Arbeitswelt

Pflegeberufe: Von der Aufwertung zur Aufstockung

Chefs erlauben nur selten Home Office – und schaden sich selbst

Bildung

Lehrer müssen Teamspiel lernen

Pflege

Perspektivwechsel: Schattentage

Non-Profit Management

Muslimische Wohlfahrtspflege in Österreich und den Niederlanden

Europa

Das Europäische Forum für Migration: Plattform für Dialog und Integration

Materialien

Reinhard K. Sprenger: Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Musiktherapie hat sich in Deutschland in den vergangenen 30 Jahren als wertvolle ergänzende Behandlung in der Palliativmedizin etabliert. Bisher lagen aber kaum Untersuchungen vor, die die Wirksamkeit auch aus wissenschaftlicher Sicht untermauern. Jetzt haben das Universitätsklinikum und die SRH Hochschule Heidelberg eine Studie durchgeführt, die eine positive Wirkung bei den Patienten nachweist.

In Kooperation mit dem Zentrum für Schmerztherapie und Palliativmedizin des Universitätsklinikums Heidelberg hat die SRH Hochschule Heidelberg die erste randomisiert-kontrollierte Studie in Europa zum Thema Musiktherapie in der Palliativmedizin durchgeführt. An der gesicherten experimentellen Studie nahmen 84 unheilbar erkrankte Patienten der universitären Palliativstation am Krankenhaus St. Vincentius der Evangelischen Stadtmission Heidelberg teil, die zum überwiegenden Teil an weit fortgeschrittenen Krebserkrankungen litten.

Das Ergebnis: Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe schätzten Patienten, die an Musiktherapie teilgenommen hatten, ihr subjektives Wohlbefinden deutlich verbessert ein. Außerdem fühlten sie sich entspannter und litten weniger unter Erschöpfung und Müdigkeit. Unterstützt wird dieser Befund durch die

Ergebnisse objektiver Messungen, die eine Entspannungsreaktion durch Musiktherapie auch anhand von Veränderungen in Herzaktivität und Durchblutung nachweisen konnten.

Durch die Heidelberger Studie sowie weitere internationale Untersuchungen verbessert sich die wissenschaftliche Datenlage zum Einsatz von Musiktherapie in der Versorgung schwerstkranker und sterbender Patienten. Es wurde deutlich: Wo Worte schwer fallen, kann Musik helfen, Gefühle oder Gedanken über die eigene Sterblichkeit wahrzunehmen und zum Ausdruck zu bringen.

Einem aktuellen Bericht der Bertelsmann-Stiftung zufolge hat nur jeder dritte unheilbar erkrankte Patient Zugang zu palliativmedizinischen Versorgungsleistungen. In Reaktion auf diese Situation verabschiedete der Deutsche Bundestag im November vergangenen Jahres ein Gesetz zum flächendeckenden Ausbau der Hospiz- und Palliativversorgung.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre Redaktion

Demografie

Neue Aufgaben, neue Chancen

Für die Bundesregierung ist es „das wichtigste Thema der kommenden Jahre“ – der demografische Wandel. „Wir werden älter, weniger und bunter“, bringt es die aktuelle Demografie-Studie der Caritas einleitend auf den Punkt. Die groß angelegte Untersuchung will herausfinden, wie sich der Wandel auf die künftige Arbeit der Caritas auswirkt: Welche neuen Aufgaben stehen an, welche Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich? Das wissenschaftliche Projekt ist Teil der dreijährigen Demografie-Initiative (2015-2017) des Deutschen Caritasverbands (DCV).

Im Fokus: Drei demografische Schwerpunktthemen

Entsprechend den regional unterschiedlichen Auswirkungen des demografischen Wandels müssen die Handlungskonzepte für einen Dienstleister wie die Caritas sozialräumlich angepasst sein. Folglich bilden Zahlen und Prognosen auf Landkreisebene die Basis der Untersuchung. Die Daten erhob das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (BI) im Auftrag des DCV. Das Forschungssetting rückt drei große demografierelevante Fachbereiche (Hauptthemen) in den Mittelpunkt: Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe sowie Migration/Integration.

Deutschlandweite Clusteranalyse

Die Analyse untersucht anhand von knapp 100 sozio-demografischen Indikatoren die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die drei Themenfelder. Dazu wurden Cluster (Gruppen) mit ähnlicher demografischer Entwicklung auf der Grundlage sozio-ökonomischer Daten für Landkreise und kreisfreie Städte gebildet. So lassen sich bundesweit Regionen mit ähnlichen demografischen und soziostrukturellen Herausforderungen identifizieren. Die Cluster im Einzelnen:

Cluster 1: Junge, migrantenreiche (Groß-)Städte mit hoher Kinderarmut Größere Bevölkerungszahlen, hohe Bevölkerungsdichte, großer Migrantenanteil, gute Bildungswerte, schwache sozio-ökonomische Indikatoren (93 Kreise)

Cluster 2: Junge westdeutsche Landkreise mit tendenziell klassischen Familienstrukturen Junge Altersstruktur der Bevölkerung, gute sozio-ökonomische Indikatoren, niedrige Betreuungsquoten (184 Kreise)

Cluster 3: Westdeutsche Randgebiete mit wenig Nachwuchs Geringe Bevölkerungsdichte, deutlicher Rückgang der Bevölkerung insbesondere in den jüngeren Altersgruppen (48 Kreise)

Cluster 4: Ostdeutsche Räume im Umbruch Starke Alterung, deutlicher Bevölkerungsrückgang, ungünstige sozio-ökonomische Indikatoren (77 Kreise)

Passgenaue Analysen für die Arbeit vor Ort

Die Ergebnisse der Clusterung liegen deutschlandweit in interaktiven Karten geografisch visualisiert und tabellarisch aufgelistet vor (www.caritas.de/demografie-studie). Darüber hinaus empfehlen die Autorinnen den „Blick über den Tellerrand des eigenen Clusters“: Zusätzliche Einzelindikatoren charakterisieren die soziostrukturellen Besonderheiten der Landkreise und Städte und ermöglichen somit passgenaue Analysen für die Arbeit vor Ort. Caritas-Einrichtungen können alle kreisbezogenen Einzel-, Trend- und Prognose-Indikatoren über das CariNet abrufen.

Cluster-übergreifende Handlungsempfehlungen

Die bundesweite Cluster-Analyse wird durch clusterübergreifende Empfehlungen für die drei Fachbereiche ergänzt. Wichtige Aspekte sind hier zusammengefasst.

Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe

Caritas im Sozialraum: Wichtig ist die Vernetzung mit Akteuren aus dem Lebensbereich der Kinder und Jugendlichen. Schule und Kita stehen an erster Stelle. „Ideal ist der Ausbau von Kitas zu Familienzentren – wie an vielen Orten bereits geschehen.“ Unterstützungsangebote sollten Kinder und Jugendliche nicht nur als Individuen, sondern auch als Mitglieder der Familienstruktur in den Blick nehmen. Der Verzahnung der schulischen Bildung mit Betreuungsleistungen und Sozialarbeit kommt hohe Priorität zu, die Zusammenarbeit mit der Altenhilfe bietet Chancen gegenseitiger Unterstützung der Generationen (Werkstätten, „Leihgroßeltern“-Dienste). Kontinuierliche Arbeit hat Priorität vor befristeter Projektförderung.

Caritas als Dienstleister: Neue Familienformen wie Eineltern- und Patchworkfamilien verlangen für den Nachwuchs vermehrt Angebote der Beratung und Betreuung unter Berücksichtigung spezieller pädagogischer Expertise. „Verändert haben sich auch die Kommunikationswege“, führt die Studie aus. „Grundsätzlich muss die Ansprache von Kindern, Jugendlichen und Familien ‚übers Netz‘ verstärkt werden.“

Caritas als Arbeitgeber: Angesichts der wachsenden Fachkräftelücke gilt es, junge Menschen früh mit der Caritas und ihrer Arbeit in Kontakt zu bringen, fordern die Autorinnen. Dafür eignen sich Schulpraktika und duale Ausbildungsgänge (wie

etwa im Caritasverband Gelsenkirchen praktiziert). „Auch über das Freiwillige Soziale Jahr und den Bundesfreiwilligendienst können Bindungen zu jungen Menschen entstehen.“

Caritas als Anwalt: Die Verschiebung der Bevölkerungsstruktur zugunsten Älterer birgt die Gefahr, dass die Interessen Jüngerer weniger Beachtung finden. Die Caritas könnte ihre Erfahrungen mit der Förderung von Kindern und Jugendlichen in die kommunale Bedarfsplanung einbringen.

Fachbereich Altenhilfe

Caritas im Sozialraum: „Grundverständnis aller Überlegungen sollte die Vorstellung der ‚Sorgenden Gemeinschaft‘ sein“, schicken die Autorinnen vorweg: „Die Kommune mit ihren Bürgern muss die Versorgung in die Hand nehmen und gestalten.“ Wichtig sind partizipative Planungsverfahren zum Thema Wohnen und Leben im Alter. Eine beispielgebende Projektinitiative ist die Dorfgemeinschaft Eichstetten mit besonderen Formen der gemeinschaftlichen Betreuung und Pflege von Senioren. Weitere Netzwerke sind die „Age-Friendly Cities and Communities“ der WHO oder in Deutschland die Netzwerke „SONG – Soziales neu gestalten“ und „SoNA – Sozialraumorientiertes Netzwerk für das Alter“ im Bistum Trier. Weiterhin gilt es, ehrenamtliche Netzwerke für Senioren zu fördern.

Caritas als Dienstleister: Die Caritas sollte Beratungsangebote zum Wohnen im Alter ausbauen und zusammen mit der Wohnungswirtschaft neue Wohnformen und Wohngemeinschaften initiieren. Zur Entwicklung innovativer, lokal angepasster Konzeptionen sollte die Zusammenarbeit mit Hochschulen gesucht werden. Neue Versorgungsstrukturen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Pflege sind ebenfalls gefragt. Als ein Beispiel sei der „Caritas Unternehmensservice“ im Caritasverband Aachen genannt: „Er bietet Entlastung für Mitarbeiter und stärkt Unternehmen.“ Weitere Einrichtungen bieten ähnliche Leistungen regional maßgeschneidert an. Weitere Optionen sind Pflegekurse für Angehörige, die Ausbildung von Demenzlotsen und einfache temporäre Entlastungsangebote. Zusätzlich ausbaufähig ist alles, was die Pflegebedürftigkeit hinauszögert: zum Beispiel Präventionsangebote für Ältere, etwa in Kooperation mit ortsansässigen Vereinen und bürgerschaftlich engagierten Gruppen.

Caritas als Arbeitgeber: Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle sowie verbesserte Arbeitsbedingungen sollten den Pflegeberuf attraktiver machen. Junge Menschen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund müssen gezielter angesprochen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen und beworben werden. „Immer wichtiger wird der Hilfe-Mix aus beruflichen und ehrenamtlichen Kräften“, merkt die Untersuchung an. „Hierfür müssen Mitarbeiter befähigt und

durch Maßnahmen der Personalentwicklung wie auch der Prozessbegleitung unterstützt werden.“

Caritas als Anwalt: Neue Pflege- und Wohnraumkonzepte bedürfen klarer Rahmenbedingungen durch die Kommunalpolitik. Hier sollte die Caritas aktiv werden „und die Kommunen zur Mitarbeit an der Realisierung der Quartiersgestaltung im Sinne der Bewohner ermuntern.“

Fachbereich Migration/Integration

Caritas im Sozialraum: Ein Schwerpunkt des Migrantenfachdienstes liegt in der Vernetzung mit Kita, Schule, Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Partner sind dabei zum Beispiel Ausländerbehörden, Träger von Integrationskursen, Migrantenorganisationen sowie Jugend- und Sozialämter. Bildung ist ein Schlüssel für Teilhabe, betont die Studie: „Dabei haben sich Trainings für Pädagogen zur interkulturellen Kompetenz, die Förderung von Erzieherinnen mit Migrationshintergrund sowie ehrenamtlich getragene Mentoren- und Patenprogramme als erfolgreich erwiesen.“

Caritas als Dienstleister: Die zunehmende kulturelle Vielfalt macht notwendig, „dass alle Bereiche den Prozess der interkulturellen Öffnung in ihren Diensten und Einrichtungen einleiten und aktiv die wichtigen Schritte zum Agieren in einer

Vielfaltsgesellschaft umsetzen.“ Es gilt zu prüfen, ob Menschen mit Migrationshintergrund von den sozialen Angeboten überhaupt erreicht werden. Die Herausforderung durch steigende Flüchtlingszahlen erfordert die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements und dessen stärkere Vernetzung mit professionellen Strukturen und Einrichtungen. Die Caritas kann in der Zusammenarbeit mit Landkreisen, Jobcentern und Unternehmerverbänden bei der Arbeitsmarktintegration von Migranten Hilfe leisten, zum Beispiel aufklärend und beratend.

Caritas als Arbeitgeber: Die Caritas sollte nicht nur nach außen blicken, sondern auch die eigenen Werte und Strukturen im Hinblick auf interkulturelle Teilhabe prüfen, empfiehlt die Studie. „Der Verband sollte weiterhin an seiner Offenheit gegenüber Migranten arbeiten und einer Einstellung von Personal mit Migrationshintergrund selbst positiv gegenüberstehen.“

Caritas als Anwalt: Die Autorinnen raten, in der Bildungspolitik auf ein stärkeres interkulturelles Bewusstsein in den Schulen und mehr interkulturelle Kompetenz in der Lehrerbildung zu dringen.

Gabriele Göhring / Karin Kramer / Franziska Woellert, Demografischer Wandel – Die Caritas packt's an, Hg. Deutscher Caritasverband e.V., in: Neue Caritas Spezial, Heft 1, April 2016, 46 Seiten, [Download der Studie](#) (2,50 Euro).

Daten, Grafiken und ausführliche Informationen:
www.caritas.de/demografie-studie

Gesellschaft

Quartierspolitik: Viele Schritte zum großen Wurf

Das Quartier ist kein klar umrissenes Stadtviertel, sondern ein soziales Bezugssystem. Hier haben Menschen ihren Lebensmittelpunkt. Nachbarschaft, historische Fixpunkte, Bildungseinrichtungen und Versorgungsstrukturen bilden Bedingungen für Teilhabe und Engagement. Quartiere können Orte gelungener Integration, aber auch ungelöster Konflikte sein. Quartiersentwicklung findet vor allem dort statt, wo sozialräumliche Unwuchten hohen Handlungsdruck aufbauen. Ursachen sind zum einen die Tendenz sozialer Spaltung mit der Konsequenz von Gentrifizierung und Segregation, zum anderen der demografische Wandel mit einer zunehmend älteren Bevölkerung und schrumpfenden Einwohnerzahl.

Soziale Quartierspolitik: Geht nur gemeinsam

Doch guter Rat ist teuer. Landauf, landab stehen Quartiere unter erheblichem Druck. Verödende Stadtteile, stockender Strukturwandel, misslingende Integration: Es fehlt an professionellen Ansprechpartnern für eine Neubelebung des Quartiers, die wenigen Kümmerer arbeiten sich an bürokratischen Hemmnissen und leeren Kassen ab. Vor diesem Hintergrund hat eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Empfehlungen und Lösungsansätze für eine soziale Quartierspolitik zusammengetragen. „Wir möchten Impulse liefern, wie Bewohner, Verbände, Politiker und Verwaltung diese Gestaltungsprozesse gemeinsam angehen können“, so der Anspruch.

Was im Quartier zu tun ist

Die vorliegende Publikation thematisiert eine Reihe von Handlungsfeldern in den Quartieren und zeigt auf, wie politische Instrumente wirkungsvoller miteinander verknüpft werden können. Von den Handlungsfeldern Wohnen, Arbeit und lokale Wirtschaft, Öffentlicher Raum – Grün im Quartier, Infrastruktur und Dienstleistungen, Bildung, Mobilität sowie Aktive Quartierspolitik seien die beiden erstgenannten Bereiche exemplarisch vorgestellt.

Das Handlungsfeld Wohnen

Vielfältige Bewohnerstruktur: „Eine entscheidende Voraussetzung für soziale Quartiersentwicklung ist ein ausreichendes Angebot an bezahlbarem, qualitativ gutem Wohnraum“, heißt es. Ein differenziertes Wohnungs-, Nutzungs- und Versorgungsangebot stattet ein Quartier mit einer vielfältigen, sozial durchmischten Bewohnerstruktur aus: Im Miteinander von mehreren Generationen, von Familien mit und ohne Kindern, Alleinlebenden und Patchwork-Familien. Ob Neubau oder Wohnraumsanierung, öffentliche Wohnraumförderung sollte aus Gründen sozialer Sicherheit für die Nutzer mit einer langen bzw. unbegrenzten Belegungsbindung verbunden sein, fordert die FES-Publikation.

Ganzheitliches Gestalten: Vom barrierearmen bis zum klimagerechten Bauen – Beratung und Förderung sollte das Quartier als Ganzes in den Blick nehmen, nicht nur einzelne Gebäudeeinheiten. Allerdings bedarf es dazu der Umgestaltung gängiger Förderprogramme, aber auch besonderer Anreize von Bund und Land. Soziale Vielfalt schließt auch unterschiedliche Mietniveaus ein. „Auch höherpreisige Miet- und Eigentumswohnungen sind ein wichtiger, stabilisierender Bestandteil eines Quartiers. Sie dürfen aber nicht auf Kosten bezahlbarer Wohnungen entstehen, da sonst Verdrängungsprozesse ausgelöst werden.“ Das Angebot kommunaler Wohnungen könnte in attraktiven Quartieren einer reinen Preisorientierung am Markt entgegenwirken, meinen die Wissenschaftler. Bestehende steuerliche Anreize für den Wohnungsneubau müssten dahingehend verändert werden, dass Fehlallokation und Spekulation vermieden werden und Investoren ihr Bauvorhaben stattdessen am tatsächlichen Bedarf wie Objektart und Wohnungsgröße ausrichten. Für schwer entwickelbare Grundstücke in strukturschwachen Quartieren empfehle sich die Sonder-AfA.

Alle Akteure an einen Tisch: Gestaltungsräume in der Quartiersentwicklung müssten bereits während der Planung gemeinsam von Bürgern, Politik, Verwaltung und Wirtschaft genutzt werden. Idealerweise tritt die Kommune dabei als Initiator und Moderator auf. Bewährt hat sich die Konzeptvergabe für öffentliche Flächen. „Hier erhält nicht der Höchstbieter, sondern die Person mit dem Nutzungskonzept,

das die Anforderungen des Quartiers und der Stadt am besten umsetzt, den Zuschlag für Bauland.“ Wird das Grundstück nicht verkauft, sondern per Erbpacht mit klaren Vorgaben vergeben, behält sich die Kommune auch langfristige Gestaltungsmöglichkeiten vor.

Mobil im Quartier: Übergänge von Lebensphasen bedürfen vorausblickender Lösungen. Ältere und Familien mit kleinen Kindern benötigen barrierefreien Wohnraum, Familien mit größeren Kindern sind auf mehr Wohnraum, alte und behinderte Menschen auf kurze Wege im Quartier angewiesen. „Das bedeutet nicht den Verbleib in ein und derselben Wohnung, aber – wenn gewünscht – im selben Quartier.“ Kommunale und private Wohnungsanbieter sind gefragt, unbürokratische Lösungen wie etwa Wohnungstauschbörsen und Umzugshilfen anzubieten, um Mobilität innerhalb des Quartiers zu fördern. Mieterbeiräte gilt es zu unterstützen, damit nachbarschaftlicher Zusammenhalt und Verhandlungsmacht gegenüber der Wohnungswirtschaft organisiert werden.

Das Handlungsfeld Arbeit und lokale Wirtschaft

Nachbarschaft von Wohnen und Arbeit: Ein lebendiges Quartier schafft nicht nur Räume zum Wohnen, Versorgen und Erholen, sondern bietet auch Selbstständigen und Handwerkern, kleinen und mittleren Unternehmen Platz. Moderne Start-ups

und Co-Working-Konzepte sind sparsam im Flächenverbrauch, technischer Fortschritt und Digitalisierung ermöglichen geräusch- und emissionsarme Produktionsmethoden, welche die Lebensqualität im Quartier nicht oder kaum beeinträchtigen. Im Gegenteil: Lokal verankerte Unternehmen übernehmen in der Regel Verantwortung für ihre Umgebung. Sie bieten Ausbildungs- und Arbeitsplätze an, halten Menschen im Quartier, beleben die Nachfrage in lokalen Geschäften und stimulieren weitere Gewerbeansiedlungen. „Ziel sozialer Quartierspolitik ist es daher, die Nachbarschaft von Wohnen und Arbeiten zu ermöglichen und zu stärken, aber auch, wo notwendig, gemeinsam Lösungen für Konflikte zu finden“, hält die FES-Arbeitsgruppe fest.

Nutzungsmix flexibel anpassen: Anders als die Stadtplanung der 1970er-Jahre plant moderne Quartiersentwicklung Zonen veränderbarer Nutzung ein. Auf diese Weise kann sie den Mix von Wohnen, Arbeiten und Freizeit an wechselnde Anforderungen anpassen. Konzepte der Nutzungsmischung bedürfen jedoch auch der gesetzlichen Flankierung. Die geltende Baunutzungsordnung mit ihrer Unterscheidung von reinem Wohn-, allgemeinem Wohn-, Misch- und Gewerbegebiet zielt auf klare Unterscheidung des Nutzungszwecks und auf Konfliktvermeidung. „Im Interesse von mehr Nutzungsmischung sind die historisch gewachsenen, auf Konfliktfreiheit zielenden Rechtsgrundlagen und die rechtlichen Auslegungen überarbeitungsbedürftig“, stellt die FES-Publikation fest.

Kommunale Verwaltung als Dienstleister: Die Gründung und Ansiedlung von Unternehmen mit Quartiersbezug und ebenso die Förderung des vorhandenen Gewerbes sollte im Rahmen des Soziale-Orte-Konzepts erfolgen. Hierzu bedarf es lokal angepasster Beratungsformen, die alle Betroffenen an den runden Tisch bringt – Verwaltung, Unternehmen, Nachbarschaftsinitiativen, Vereine und Kirchen. Die kommunale Verwaltung ist als Dienstleister gefragt, der über Fördermöglichkeiten, Flächen und Räume informiert. Zusammen mit Experten von Kommunen, Bund und Ländern übernimmt sie Steuerungsfunktionen im Prozess der Quartierentwicklung.

Rahmenbedingungen gemeinsamer Quartiersgestaltung

Quartiersentwicklung steht und fällt mit der passgenauen Berücksichtigung örtlicher Gegebenheiten. Folgende Empfehlungen der Experten helfen, den Planungsprozess transparent zu steuern und Lösungsansätze auf ihren praktischen Nutzen zu überprüfen.

- Individuelle Entwicklungskonzepte gemeinsam von Verwaltung und Bewohnern erarbeiten, evaluieren und anpassen,
- zielgerichtete Programme ressortübergreifend durch regelmäßige runde Tische mit zentralen Ansprechpartnern entwickeln,

- finanzielle Mindestausstattung des Quartiersmanagements unabhängig von einzelnen Förderprojekten sicherstellen,
- Quartiersmanagements in ihrer Moderationsfunktion qualifizieren und effektive Zusammenarbeit mit der Kommune (durch feste Ansprechpartner) gewährleisten,
- das ressortübergreifend angelegte Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ in den Politikbereichen Arbeitsmarkt, Bildung, Klima und Energie etc. erweitern,
- unterschiedliche Förderprogramme besser aufeinander abstimmen, Antragsstellung durch private und öffentliche Akteure vereinfachen,
- aktuelle Diskurse und Kulturen (Arbeitsgruppen, soziale Netzwerke, Web 2.0) nutzen, um intermediäre Organisationen und Akteure neu zu definieren,
- durch Vernetzung von Bildungseinrichtungen, Sportvereinen, religiösen Gemeinschaften und Kulturvereinen ressourcenstärkere Quartiere für gelebte Solidarität in der Stadt gewinnen,
- gemeinsames Engagement von Unternehmen und Stiftungen durch Zusammenarbeit mit Kommunen fördern.

Fazit

Die vorliegende Publikation der Friedrich-Ebert-Stiftung gibt einen informativen Überblick zu zentralen Handlungsbereichen sozialer Quartiersentwicklung. Sie liest sich wie ein Programm idealtypischer Maßnahmen, die zusammengenommen das komplexe Geflecht von Planung und Verwirklichung unter Beteiligung sämtlicher relevanten Akteure ausmachen. Eine problem- und praxisorientierte Gewichtung der angeführten Maßnahmen sucht der Leser vergebens, ebenso Hinweise auf erfahrungsgemäß konfliktanfällige Handlungsbereiche. Interessierten Lesern sei ergänzend der Beitrag über acht Modellprojekte im Rahmen des Forschungsprojekts „Orte der Integration im Quartier“ des Bundesbauministeriums empfohlen (BFS-Trendinfo 2/16).

Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (Hg.), Das soziale Quartier – Quartierspolitik für Teilhabe, Zusammenhalt und Lebensqualität, 23 Seiten, Bonn 2016.

[Download](#)

Arbeitswelt

Pflegeberufe: Von der Aufwertung zur Aufstockung

Wie lässt sich der drohende Fachkräftemangel in der Gesundheits- und Krankenpflege abwenden? Die Diskussion um die Zukunft der Pflegewirtschaft kreist oft um die Option, zunächst einmal schlummernde Beschäftigungsreserven in der Branche selbst zu heben. Naheliegend, schließlich könnte eine Aufstockung vorhandener Teilzeitstellen das Problem wesentlich einfacher entschärfen als die Ausbildung oder Anwerbung zusätzlichen Personals. Doch wie realistisch ist dieser Ansatz? Inwieweit deckt er sich mit der Motiv- und Interessenlage der Umworbene(n), wo kollidiert er mit deren Einschätzung der Arbeitssituation? Eine aktuelle Studie des Instituts Arbeit und Technik (IAT) untersucht die persönlichen Beweggründe von Pflegekräften für die Beschäftigung in Teilzeit sowie ihre präferierten Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten.

Methoden-Info

Die Untersuchung fußt auf dem LohnSpiegel des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, einer fortlaufenden Online-Erhebung zur Arbeits- und Einkommenssituation von Arbeitnehmern. Die Befragung bezieht sich auf den Zeitraum 2011-2015 mit 2.305 Teilnehmern aus Pflegeberufen. Die Daten beanspruchen keine Repräsentativität, da sie auf freiwilliger Selbstauskunft beruhen und nicht der Grundgesamtheit der Berufsgruppe entsprechen. Gleichwohl lassen sie aussagekräftige Schlüsse über die Motive der Beteiligten und deren Arbeitssituation zu.

Unfreiwillige Teilzeit

Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in der Gesundheits- und Krankenpflege arbeitet in Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung. Die Ursachen dafür liegen teils im Kostendruck der Einrichtungen und in Personaleinsatzplänen, die Arbeitsspitzen flexibel besetzen wollen, indem sie eine Vollzeit-Stelle auf mehrere „Köpfe“ aufteilen. Viele Pflegekräfte haben ebenfalls ihre dezidierten Gründe für Teilzeit, zum Beispiel die Absicht, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Darüber hinaus aber gibt es aufseiten der Beschäftigten eine „unfreiwillige Teilzeitarbeit“ aus Gründen unzulänglicher Arbeitsbedingungen, so der Befund vorliegender Studie. „Im Vergleich mit anderen Berufen und Branchen gibt es strukturelle Ungleichheiten und Belastungen in den Pflegeberufen, die den Wunsch nach Teilzeitarbeit prägen.“

Besondere Belastungen des Pflegeberufs

Im Branchen- und Berufsvergleich zeigt sich, dass die Arbeit in der Pflege von besonderen, sich kumulierenden Belastungen und strukturellen Ungleichheiten geprägt ist. Folgende Faktoren sind zu nennen:

Hohe Teilzeitanteile: Innerhalb der Pflegebranche entfallen die höchsten Teilzeitanteile auf die Beschäftigten mit Helferberufen in der Alten- (63,9 %) sowie der Gesundheits- und Kranken-

pflege (53,8 %). Auf der Fachkräfteebene liegen die Teilzeitanteile bei 37 Prozent (Altenpflege) und 37 Prozent (Krankenpflege). Bei den ohnehin schon niedriger qualifizierten und entlohnten Helferberufen sorgt also der hohe Teilzeitanteil für ein zusätzliches Prekarisierungsrisiko.

Kopplung von Teilzeitarbeit mit befristeten

Arbeitsverträgen: Teilzeitverträge sind häufig befristet. Für die Pflegeberufe mit ihrem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten (38 %) bedeutet das einen erheblichen Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse (20,3 %). Unter den Vollzeitbeschäftigten liegt er bei 14 Prozent. Teilzeitarbeit in Kombination mit befristeten Arbeitsverhältnissen läuft ebenfalls auf ein erhöhtes Prekarisierungsrisiko hinaus. Zum Vergleich: In den Büro- und Verwaltungsberufen mit ihrem ebenfalls hohen Frauenanteil sind 13,3 Prozent der Teilzeit- und 12,8 Prozent der Vollzeitstellen befristet.

Überdurchschnittliches Überstundenvolumen: 52 Prozent der Pflegebeschäftigten arbeiten mehr Stunden als vertraglich vereinbart. Für alle Gesundheitsberufe (ohne Pflegeberufe) sind es 42,6 Prozent. Lediglich 6,5 Prozent der Pflegebeschäftigten erhalten Überstundenzuschläge für diese Mehrarbeit, 9,4 Prozent bekommen die Arbeitszeit bezahlt (ohne Überstundenzuschläge). Die Mehrheit (57,4 %) erhält Freizeitausgleich, bei 8,2 % der Beschäftigten werden Überstunden nicht vergütet.

Geringe Tarifbindung: Fragmentierte Tariflandschaft und niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrad bescheiden der Pflegebranche traditionell eine geringe Tarifbindung. Bei Teilzeitbeschäftigten in Pflegeberufen liegt der Anteil bei 36,9 Prozent.

Hohe geistige und körperliche Belastung: Das allgemeine Stressempfinden bei der Arbeit ist in den Pflegeberufen stärker ausgeprägt als in anderen Berufen, wobei Vollzeitbeschäftigte eine leicht höhere Belastung als Teilzeitbeschäftigte äußern. Speziell bei geistiger und körperlicher Belastung ergeben sich kaum Unterschiede in der Stresswahrnehmung von Teil- und Vollzeitbeschäftigten. „Selbst geringere Arbeitszeiten beeinflussen offensichtlich das Stressempfinden nicht grundlegend“, schlussfolgern die Studienautoren. Dieser Befund deckt sich mit dem Umfrageergebnis, wonach der vorherrschende Grund für Teilzeit mit 41 Prozent der Nennungen darin liegt, dass Vollzeitbeschäftigung als zu stressig und belastend empfunden wird.

„Ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Untersuchung ist, dass die Aufstockung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit von Beschäftigten in der Pflege als wenig favorisierte Option betrachtet (...) wird“, fassen die Autoren zusammen. Dennoch ein Viertel der befragten Pflegekräfte zeigte sich an einer Aufstockung der Wochenstunden interessiert. Somit ist zwar ein Potenzial zur Ausweitung der Beschäftigung in der Pflege vorhanden, es ist aber geringer als in anderen Berufen

und Branchen.

Aufwertung hebt Beschäftigungsreserven

Die Mobilisierung von Arbeitskraftreserven verspricht nach Auffassung der Autoren nur dann Erfolg, wenn Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die einen „Rückzug in die Teilzeitarbeit“ verhindern. Dazu bedürfte es einer Aufwertung des Pflegeberufs. Die Wissenschaftler empfehlen „neue Gestaltungsoptionen (...), die einen flexibleren Personaleinsatz mit neuen Versorgungslösungen verknüpfen“. Gedacht ist an neue Arbeitsbereiche mit einem breiteren Einsatzfeld und reduzierter Arbeitsbelastung, die sich in Modellen der Job-Rotation verwirklichen ließen.

Denise Becka / Michaela Evans / Fikret Öz, Teilzeitarbeit in Gesundheit und Pflege, Profile aus Perspektive der Beschäftigten im Branchen- und Berufsvergleich, Hg. vom Institut für Arbeit und Technik (IAZ), Gelsenkirchen, Forschung aktuell 4/2015, [Download](#).

Chefs erlauben nur selten Home Office – und schaden sich selbst

Von den Niederlanden lernen heißt im Home Office arbeiten dürfen. So ließe sich ein alter Politslogan umdeuten, nachdem das Nachbarland 2015 den Rechtsanspruch auf Heimarbeit

eingeführt hat. Hierzulande möchte jeder dritte Arbeitnehmer am Schreibtisch zu Hause arbeiten, darf das aber nicht. Deutschland liegt dabei noch unter dem EU-Durchschnitt und deutlich hinter Frankreich, Großbritannien und Skandinavien. „In den meisten Fällen scheidet der Wunsch nach Heimarbeit an den Arbeitgebern“, redet DIW-Arbeitsmarktexperte Karl Brenke Klartext. Die Mitarbeiter sind unzufrieden, Chefs schaden sich selbst, so lässt sich die kürzlich vorgestellte Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung auf den Punkt bringen.

Home Office: die Zahlen ...

Wie viele Beschäftigte hierzulande arbeiten zu Hause, welche Motive haben sie, welche Branchen sind besonders angesprochen? Um diese Fragen geht es in der aktuellen Untersuchung. Sie stützt sich auf Daten des amtlichen Mikrozensus („Kleine Volkszählung“) und auf die Langfristbefragung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP). Im Vergleich zu einer vor zwei Jahren zum selben Thema erstellten DIW-Studie greift vorliegende Untersuchung zusätzlich auf Erhebungen zurück, welche Arbeitsplätze überhaupt fürs Home Office geeignet sind. Soviel ist klar: Die Tätigkeiten der Supermarkt-Kassiererin oder des Trockenbauers gehören nicht dazu.

... und die Fakten

Konzepte des digitalen Büros und die Flexibilisierung der Arbeitswelt sichern dem Home Office hohe mediale Aufmerksamkeit. Die Fakten aus der Arbeitswelt sprechen indes eine andere Sprache. Der Anteil der Erwerbstätigen in Deutschland, die vorwiegend oder gelegentlich zu Hause arbeiten, ging von 9,5 Prozent (2008) auf 7,4 Prozent (2014) zurück, seither stagniert er. Anders die Entwicklung in der EU: Hier nahm der Anteil der Heimarbeiter an den Erwerbstätigen von 9,1 Prozent (2009) auf 10,2 Prozent zu (2012) und hat sich seither nicht verändert.

Eine Frage der Qualifikation

Gemäß subjektiver Einschätzung halten 40 Prozent der Befragten Heimarbeit in ihrem Arbeitsbereich für praktikabel, 60 Prozent nicht. „Die Zahl derjenigen, die tatsächlich zu Hause arbeiten, ist jedoch mit zwölf Prozent viel geringer“, merkt Brenke an.

Generell gilt: Je qualifizierter eine Arbeit, desto eher ist sie für Home Office geeignet. Bei Tätigkeiten mit Hochschulabschluss gilt das für rund drei Viertel aller Jobs (77 %), mit Lehr- oder Fachschulabschluss für ein Drittel (36 %), bei Tätigkeiten ohne Berufsausbildung nur für ein Sechstel (18 %).

„Heimarbeit kommt vor allem für gut- und hochqualifizierte Angestellte, für Führungspersonal sowie für Beamte ab dem gehobenen Dienst infrage – längst nicht so häufig dagegen für Beschäftigte in den Hierarchien darunter“, besagt die DIW-Studie. Doch auch hier meinen viele Beschäftigte, zumindest einen Teil ihrer Arbeit zuhause erledigen zu können und wollen das auch.

Wunsch und Wirklichkeit

Heimarbeit ist vor allem in einigen Dienstleistungsbereichen und bei Großunternehmen verbreitet, so der Befund. In einigen Branchen besteht aber ein auffallendes Missverhältnis zwischen dem Wunsch nach Heimarbeit und deren Genehmigung. So dürfen bei Banken und Versicherungen nur elf Prozent der Beschäftigten in den eigenen vier Wänden arbeiten, in der öffentlichen Verwaltung lediglich acht Prozent. „Hier sind offensichtlich noch in besonderem Maße personalpolitische Dinosaurier aktiv“, urteilt Brenke.

Insgesamt nur zwölf Prozent aller abhängig Beschäftigten arbeiten heutzutage überwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus, bei 40 Prozent der Arbeitsplätze wäre das aber nach Selbstauskunft der Befragten möglich. Wie ist die Diskrepanz zwischen dem Wunsch der Beschäftigten und der Zurückhaltung der Unternehmen zu erklären?

Nur in geringem Maße liegt es an den Arbeitnehmern selbst. Von denen, in deren Job Heimarbeit möglich wäre, würde nur ein Drittel das Home-Office-Angebot des Chefs ablehnen. „Die überwiegende Mehrheit – umgerechnet etwa jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland – würde Heimarbeit nutzen, wenn sie seitens seines Betriebes oder seiner Behörde zugelassen wäre“, stellt Brenke klar.

Heimarbeiter sind mit durchschnittlich 46 Wochenstunden drei Stunden länger tätig als bei einer Vollzeitstelle üblich. Die meisten Überstunden werden nicht oder nur teilweise durch Lohn oder Freizeit entgolten. Trotzdem sind Heimarbeiter mit ihrer Arbeit „etwas zufriedener“ als ihre Kollegen in der Firma. Wer gerne zu Hause arbeiten möchte, es aber nicht darf, ist sogar „signifikant unzufriedener“ mit seiner Arbeit, führt Brenke aus.

Alleinstehend oder alleinerziehend, das macht hier keinen Unterschied. Bei Familien mit Kindern ist Heimarbeit sogar eher weniger verbreitet als bei kinderlosen Paaren. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt bei diesem Thema offensichtlich keine entscheidende Rolle.

Führungsetage unter Zugzwang

„Die Arbeitgeber sollten umdenken und die Leistung eines

Mitarbeiters nicht nach Anwesenheit, sondern nach Output messen“, empfiehlt Autor Brenke. Zwar sei die Leistungskontrolle bei Home Office mitunter aufwändiger, das Ergebnis jedoch besser als bei bloßer Anwesenheit. Überdies könne durch ein Umdenken die Zahl der Heimarbeiter in Deutschland mehr als verdoppelt werden.

Die Frage der Heimarbeit gewinnt angesichts des drohenden Fachkräftemangels vieler Branchen zusätzliche Bedeutung. Das zentrale Motiv für das Home Office, laut Brenke der Wunsch nach mehr Autonomie bei der Gestaltung des Tagesablaufs, könnte auch die Entscheidung zahlreicher Bewerber für einen Arbeitgeber beeinflussen. „Hier sollte auf die Marktkräfte gesetzt werden, die uneinsichtige Arbeitgeber zur Vernunft und zur zeitgemäßen Personalführung zwingen dürften.“ Für die Wirtschaft bedürfe es keiner gesetzlichen Regulierung, für den öffentlichen Dienst schon.

Vorsicht Home Office!

Schöne, neue Welt der Heimarbeit? Nicht ganz. Unter Verweis auf die verbreitete Praxis unbezahlter Überstunden regt Studienautor Brenke betriebliche und tarifvertragliche Vereinbarungen an. Auch von den Beschäftigten ist Realismus gefragt. „Sie müssen Zeitdisziplin wahren und Job und Hausarbeit bzw. Freizeit streng voneinander trennen.“

Insgesamt gelingt es vorliegender DIW-Studie, die nie verstummende Diskussion zur Heimarbeit um neue Zahlen und Fakten zu bereichern. Künftige Forschungen zur Zurückhaltung der Arbeitgeber sollten dem Thema noch mehr Tiefe geben. Liegt es an ihrer „Dinosauriermentalität“, am Misstrauen, am Datenschutz? Jedenfalls könnte in der präzisen Motivforschung ein Hinweis auf einvernehmliche Regelungen beider Seiten liegen.

Karl Brenke, Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW-Wochenbericht 5/2016, hg. vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Seite 95-105, [Download](#).

Dazu Interview mit dem Autor, Seite 106: „Die Arbeitgeber sollten bei Heimarbeit umdenken“

Bildung

Lehrer müssen Teamspiel lernen

Kaum eine Stellenanzeige ohne Teamfähigkeit im Anforderungsprofil. Der Spitzensport hat diesen Anspruch zum Markenzeichen erhoben. Wenn die DFB-Elf in wenigen Wochen bei der EM als „Die Mannschaft“ antritt, demonstriert sie, dass Großes nur im Team geht. Einzelkämpfertum ist out, Teamspieler sind gefragt. Davon sind auch Deutschlands Lehrer überzeugt. Sie möchten kooperieren, tun sich aber mit anspruchsvollen Formen der Zusammenarbeit schwer, ergab eine gemeinsame Studie im Auftrag der vier Stiftungen Bertelsmann, Robert Bosch, Mercator und Deutsche Telekom. Obwohl moderne Konzeptionen dezentraler Unterrichtssteuerung das professionelle Lehrerverständnis bereits kräftig verändert haben, erschwert die tiefverwurzelte Kultur pädagogischer Autonomie noch immer den Einzug von Teamgeist in die Organisation des Schulalltags. Die Untersuchung zeigt, wo es bei der Zusammenarbeit im Unterrichtsalltag hapert und welche flankierenden Maßnahmen die Praxis verbessern könnten.

Methodische Anmerkungen

Die Bildungsforscher Dirk Richter (Bergische Universität Wuppertal) und Hans Anand Pant (Humboldt-Universität Berlin) legten ihre Studie „Lehrerkooperation in Deutschland“ anlässlich des 6. Internationalen Gipfels zum Lehrerberuf (ISTP) Anfang März 2016 in Berlin vor. Das Meinungsforschungsinstitut Infratest dimap lieferte dafür Daten aus einer repräsentativen

Umfrage unter 1.015 Lehrkräften der Sekundarstufe I von Oktober bis Dezember 2015. Das Thema Lehrerkooperation wurde bereits in der international vergleichenden Lehrkräftebefragung TALIS (Teaching and Learning International Survey, OECD, 2014) untersucht, allerdings ohne deutsche Beteiligung. Diese Lücke will die vorliegende Studie schließen.

Lehrerkooperation in Deutschland: Ist-Zustand

Nahezu alle Befragten (97 %) halten es für wichtig, mit Kollegen zusammenzuarbeiten und sich kollegial zu helfen (96 %). Den zusätzlichen Aufwand werten sie als lohnend (87 %). Von ihren durchschnittlich 42,8 Wochenarbeitsstunden verwenden Lehrer allerdings nur fünf Stunden auf Kooperationen – mit Kollegen, Sonderpädagogen, Eltern oder Institutionen. „Dies macht deutlich, dass Lehrkräfte ihre Rolle nicht als Einzelkämpfer auffassen, obwohl sie ihren Beruf weitestgehend allein ausüben“, konstatieren die Autoren.

Tatsächlich: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit im Lehreraltag tut sich eine Kluft auf. Nur jeder Vierte der Befragten hält gelegentlich gemeinsamen Unterricht mit Kollegen, ergab die Studie. Nur knapp jeder Zehnte (9 %) hospitiert in Kollegen-Klassen und gibt Feedback, nur jeder Fünfte (20 %) plant Unterrichtseinheiten oder Projekte gemeinsam mit anderen Lehrern oder pädagogischen Fachkräften. Professionell anspruchsvolle Kooperationsformen, das macht die Studie

deutlich, sind Mangelware. An Diskussionen über die Lernentwicklung einzelner Schüler beteiligen sich immerhin 50 Prozent der Befragten, mehr als die Hälfte (59 %) arbeitet mit Sonderpädagogen der eigenen Schule zusammen. Recht hoch ist die Bereitschaft zum Austausch von Unterrichtsmaterialien (62 %).

In diesem Punkt schneiden deutsche Lehrkräfte sogar besser ab als die Befragten der internationalen TALIS-Erhebung (62 vs. 46 %). Schlechter stehen sie dagegen bei der Teilnahme an Fachgesprächen über die Lernentwicklung von Schülern (50 vs. 62 %) und an Fortbildungen (4 vs. 17 %) da.

Kooperation: Drei Stufen der Komplexität

Insgesamt unterscheiden Richter und Pant hinsichtlich der Komplexität drei Stufen der Kooperation: den Austausch (Weitergabe von Infos und Materialien; keine Abstimmung auf ein gemeinsames Ziel), die arbeitsteilige Kooperation sowie die Kokonstruktion (Nutzung von Kompetenzen, um sich gemeinsam neues Wissen anzueignen und ein Problem zu lösen). Demnach entfallen die Lehreraktivitäten wie folgt auf die drei Kooperationsstufen: 82 Prozent Austausch (Materialien und Literaturempfehlungen), 77 Prozent Arbeitsteilung (Absprachen über Unterrichtsinhalte und –ziele), 50 Prozent Kokonstruktion (fachübergreifende Arbeit im Team).

Unterschiede nach Berufserfahrung, Region, Geschlecht

Berufseinsteiger unterrichteten lieber im Team und planen gemeinsam größere Projekte als erfahrene Lehrkräfte, stellen die Autoren fest. Alte Hasen tun sich nur in einzelnen Bereichen, etwa beim Einholen von Feedback seitens ihrer Schüler, mit einer leicht erhöhten Kooperationsintensität hervor.

Ein deutlicher Unterschied zeigt sich zwischen Lehrkräften an ost- und westdeutschen Schulen. Ostdeutsche Lehrer holen sich öfter als ihre West-Kollegen Feedback von Schülern über ihren Unterricht, sprechen mit ihnen über Lernziele und arbeiten mit Sonder- und Sozialpädagogen zusammen. Die westdeutschen Kollegen dagegen unterrichten häufiger als Team und planen gemeinsam Unterrichtseinheiten und Projekte. „Diese Befunde geben erste Hinweise, dass in ost- und westdeutschen Schulen unterschiedliche Kooperationskulturen bestehen“, schlussfolgert die Studie.

Männliche und weibliche Lehrkräfte unterscheiden sich kaum hinsichtlich der drei Kooperationsstufen. Lediglich bei den Einzelaktivitäten kommen Frauen auf ein leichtes Plus bei der Weitergabe von Literatur. Interessanterweise gelingt

der Studie der Nachweis eines positiven Zusammenhangs von Kooperationsbereitschaft und Berufszufriedenheit. Danach nehmen die gemeinschaftlichen Aktivitäten von Lehrern an Komplexität zu, wenn sie eine höhere Selbstwirksamkeit, größere Begeisterung für den Beruf und geringere emotionale Erschöpfung verspüren. Kooperationsaktivitäten erhöhen mithin nicht die berufliche Belastung, merken die Wissenschaftler an, allerdings bleibt ungeklärt, „ob Kooperationsaktivitäten als Ursache oder Folge des Wohlbefindens angesehen werden können (...)“

Unterschiede nach institutionellem Kontext

An Gymnasien ist die Zusammenarbeit schwächer entwickelt als in anderen Schulformen, etwa an Gesamtschulen, stellt die Untersuchung heraus. Das trifft zum Beispiel für die Zusammenarbeit mit Sozialpädagogen und Psychologen (26 vs. 52 %), Team-Teaching (12 vs. 32 %) oder die Hospitanz bei Kollegen (6 vs. 11 %) zu. Einen klaren Vorsprung bei Kooperationsaktivitäten haben Inklusionsschulen vor Schulen ohne Inklusionsauftrag. Am deutlichsten wird das erwartungsgemäß bei der Zusammenarbeit mit Sozial- und Sonderpädagogen (65 vs. 16 %) und bei der gemeinsamen Planung von Unterrichtseinheiten mit Kollegen (24 vs. 14 %).

Auch an vollgebundenen Ganztagschulen besteht mehr Kooperation als an Halbtagschulen oder an teilgebundenen bzw. offenen Ganztagschulen. Wenn es um Team-Teaching, gemeinsame Unterrichtsplanung oder gegenseitiges Hospitieren geht, weisen vollgebundene Ganztagschulen gegenüber anderen Schulformen mindestens doppelt so hohe Kooperationswerte auf.

Mehr Kooperation, bessere Schulen: Empfehlungen

Aus ihren Befunden leiten Richter und Pant eine Reihe von Empfehlungen für erfolgreiche Kooperation im Schulalltag ab.

Damit die angestrebte Zusammenarbeit nicht den Zwängen des Alltags zum Opfer fällt, sollte sie als Bestandteil der Arbeitszeit fest eingeplant werden. Hier sind die Schulleitungen mit der Bereitstellung fester Zeitkontingente für kollegiale Kooperation gefragt.

Je höher die schulische Präsenz nach dem Unterricht, desto mehr Zeit kommt dem sachorientierten Austausch unter Lehrern und anderen Fachkräften zugute. Diese Einsicht ist empirisch belegt, dürfte aber bei der Lehrerschaft keine

Begeisterung auslösen: „Zur Erhöhung ihrer Kooperationsaktivität ist es daher angeraten, dass Lehrkräfte einen möglichst hohen Anteil ihrer Arbeitszeit auch an der Schule verbringen.“

Guter Wille ist hilfreich, feste Kooperationsstrukturen sind besser. Dazu bieten sich etwa Jahrgangsstufenteams an, in denen fachübergreifende Absprachen zur Unterrichtsorganisation und zur Förderung von Schülern getroffen werden. Die Auswertung zentraler Lernstandserhebungen könnte ebenfalls Gegenstand solcher Vereinbarungen sein.

Generell kommt den Schulleitungen eine verantwortungsrolle Rolle bei der Etablierung kooperationsfördernder Strukturen zu. Was zahlreiche Faktoren einschließt: zum Beispiel die Beachtung von Teamarbeitszeiten bei der Stundenplangestaltung, ein fester Arbeitsplatz für Lehrkräfte und die Fortbildung des pädagogischen Leitungspersonals in diesem Themenbereich.

Die Mehrheit der Lehrkräfte misst der Kooperation große Bedeutung bei, praktiziert aber schulpraktische Formen der Kokonstruktion nur selten. Diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit kann verringert werden, wenn Lehrkräfte erfahren, welche erfolgreichen Ergebnisse sich mittels kooperativer Arbeitsformen erzielen lassen und was sie für die eigene Psyche, für Gesundheit und Arbeitsmotivation bedeuten.

Schule wird künftig heterogener

Bedeutsame Entwicklungen im Bildungssystem lassen kooperative Arbeitsformen künftig noch wichtiger werden, führen die Studienautoren aus. Dazu gehören die Zunahme jahrgangsübergreifender Lernformen infolge rückläufiger Schülerzahlen, der Inklusionsauftrag der Schulen und die Integration von Kindern mit sonderpädagogischem Förderbedarf sowie von zugewanderten Kindern. „Um dieser ‚neuen Heterogenität‘ gerecht werden zu können, bedarf es aus Expertensicht einer Vielzahl pädagogischer Konzepte, Unterrichtsarrangements (...) und praktischer Erfahrungen, die nur durch Kommunikation und Austausch im Kollegium (...) für möglichst viele verfügbar und einsetzbar werden“, geben sich die Bildungsforscher überzeugt.

Dirk Richter/Hans Anand Pant, Lehrerkooperation in Deutschland, Eine Studie zu kooperativen Arbeitsbeziehungen bei Lehrkräften der Sekundarstufe I. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Stiftung Mercator und Deutsche Telekom Stiftung, Februar 2016, 61 Seiten, [Download](#).

Pflege

Perspektivwechsel: Schattentage

Gute Pflege für Angehörige oder für sich selbst beschäftigt viele Menschen. Sie ist ein ganz wesentliches Kriterium dafür, welches Pflegeheim ausgewählt wird. Auch dem Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP) geht es um kontinuierliche Verbesserung der Pflege. In seiner Themenheftreihe „Perspektivenwechsel“ stellte es im Februar 2016 die „Schattentage in der Pflege“ vor. Die Methode „Schattentage“ geht zurück auf eine vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördertes Projekt zur Umsetzung der deutschen Pflege-Charta und wurde mit dem Altenheim Zukunftspreis 2011 ausgezeichnet.

Schattentage – was versteht man darunter?

Die Methode „Schattentage“ stellt einen innovativen Ansatz für Pflegekräfte dar, die Bedürfnisse von Menschen, die ihnen anvertraut sind, noch besser wahrzunehmen. Durch einen Rollentausch versetzen sich Pflegekräfte in die Situation von Pflegeheimbewohnern. Es gibt zwei Möglichkeiten diesen Rollentausch zu vollziehen: Im ersten Fall wird der Pflegenden selbst zum Pflegebedürftigen und erfährt Pflege am eigenen Körper, z.B. indem er selbst einmal das Essen angereicht bekommt. Im zweiten Fall folgt der Pflegenden dem Heimbewohner wie ein Schatten und nimmt Pflege aus dessen Perspektive wahr. Das ZQP interessierte die Frage: Wird diese

Methode angenommen und welche Ergebnisse fördert sie zu Tage?

Das ZQP-Projekt

Zunächst wurden alle verfügbaren Informationen zu Schattentagen recherchiert und anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs ausgewertet. Anschließend erfolgten strukturierte Experteninterviews mit Einrichtungsleitungen, die Erfahrungen mit den Schattentagen aufwiesen. Die konsolidierten Einzelerfahrungen wurden im Rahmen eines ZQP-Expertenworkshops mit Einrichtungsleitungen erörtert.

In einer anonymen schriftlich-postalischen Umfrage unter Einrichtungsleitungen hat das ZQP Bekanntheit und Einstellungen zur Methode Schattentage ermittelt. Die Stichprobengröße beträgt 622 Befragte. Die Befragung wurde in der Zeit vom 28. Oktober bis 3. Dezember 2014 durchgeführt.

Nur knapp ein Drittel der Befragten (29 Prozent) hatten bereits von den Schattentagen gehört. 80 Prozent der Einrichtungsleitungen waren dieser Methode gegenüber sehr aufgeschlossen und wünschten sich mehr Informationen dazu. Das Themenheft „Schattentage in der Pflege“ stellt für interessierte Einrichtungsleitungen eine Handreichung dar.

Schattige Erfahrungen

Das Themenheft „Schattentage in der Pflege“ stellt für interessierte Einrichtungsleitungen eine Handreichung dar. So berichten beispielsweise Schattenfrauen und Schattenmänner von ihren Erfahrungen:

Sophia, Betreuungsassistentin verbrachte einen Tag im Wohnbereich für Demenzerkrankte. Sie berichtet, wie unglaublich lang die Zeit sein kann – bereits nach einer Stunde hatte sie das Gefühl, vor Langeweile zu ersticken. Sie empfand unangenehm, wenn Joghurtreste am Mund wie bei einem Baby mit dem Löffel abgewischt werden oder das Essen einfach „reingeschaufelt“ wird, ohne zu sagen, was es eigentlich gibt. Das werde sie künftig in ihrer Arbeit besser machen.

Martin, examinierter Altenpfleger ist in die Rolle eines Bewohners mit unvollständiger Lähmung einer Körperhälfte geschlüpft: Viele seiner Befürchtungen haben sich bestätigt. So würden Pflegekräfte herumflitzen und kaum Zeit für die Menschen haben. Es sei schrecklich, die Abhängigkeit von fremder Hilfe zu erleben. Seine Vermutungen zum Gefühl mangelnder Selbstbestimmung, Einsamkeit und Langeweile bestätigten sich. Auch die Distanz, die durch die Pflegekleidung entstehe, wurde ihm bewusster. Seitdem versuche er, in seiner Alltagskleidung zu arbeiten.

„Wir sind ja nicht in einem Krankenhaus.“ Die Reflexion seines Schattendaseins sowie seiner eigentlichen Intention, Altenpfleger zu sein, war für ihn in gewisser Weise schmerzhaft, erklärt er.

Michael, examinierter Altenpfleger hat einen Bewohner mit halbseitiger Lähmung und Gangunfähigkeit verkörpert. Er habe keine Probleme gehabt, Nähe zu den Pflegekräften zuzulassen. Grauenhaft empfand er das Warten und die Langeweile. Er sei jetzt weniger Pfleger und mehr Mensch, gab er zu. Beim Umlagern eines Heimbewohners erzählt er nicht mehr jeden Handgriff, sondern führe ein ganz normales Gespräch. So bekomme er jetzt viel mehr vom Bewohner zurück. Seit er Schattenmann war, tritt er viel ruhiger auf, weil er nicht möchte, dass die Bewohner die Hektik spüren. Für ihn war der Schattentag eine wertvolle Erfahrung. Er empfiehlt Kolleginnen und Kollegen, eine derartige Chance zu nutzen. Günstig wäre es, den Schattentag nicht im eigenen Haus, sondern z. B. in einer anderen Einrichtung des Trägers durchzuführen. Dies erhöhe die Ergebnisqualität, weil alle Beteiligten unvoreingenommener seien.

Daniela, ZQP-Mitarbeiterin verbringt einen Vormittag in einer Tagespflege. Ihr Resümee: Selbstbestimmung? Privatheit? Respekt? Atmosphäre? Essen? Bewegung? – „Hier stimmt einfach alles. Wenn ich im Alter Hilfe benötige, wünsche ich mir auch eine Schwester Yvonne an meiner Seite.“

Was bietet das Themenheft noch?

Neben Hintergrundinformation und Erfahrungsberichten, wie Schattentage erfolgreich in der Pflegepraxis umgesetzt werden können, berichten Einrichtungsleitungen, warum sie Schattentage durchführen, wie sie die Vorbereitung angehen und welche Erkenntnisse sie gewonnen haben. Neben Pflegenden und ZQP-Mitarbeitern berichten auch Pädagoginnen und Pflegeschülerinnen über den Nutzen von Schattentagen für die Pflegeausbildung. Zusätzlich bietet das Heft folgende Materialien:

- Checkliste Umsetzung Schattentage in der Pflegeeinrichtung
- Vorlage Auswertung Schattentag
- Vorlage Aushang Information zur Durchführung von Schattentagen

Ein Perspektivenwechsel ist auf jeden Fall ratsam. Schon Arthur Schopenhauer wusste: „Wenn es überhaupt ein Rezept für den Erfolg gibt, besteht es darin, sich in die Lage anderer Menschen zu versetzen.“

Zentrum für Qualität in der Pflege, Perspektivenwechsel. Methode Schattentage in der Pflege, Bedürfnisorientierte Qualitätsentwicklung in der Pflegepraxis (ZQP-Themenheft), [Download](#)

Non-Profit Management

Muslimische Wohlfahrtspflege in Österreich und den Niederlanden

Nicht erst die aktuell stark gestiegenen Flüchtlingszahlen rücken die Frage muslimischer Wohlfahrtspflege in Europa auf die Tagesordnung. Nach Jahrzehnten der Zuwanderung aus islamischen Ländern sollte der wachsende Bedarf an religions- und kultursensiblen sozialen Diensten für Muslime nicht länger vernachlässigt werden. In Deutschland leben zwischen 3,8 und 4,3 Millionen Muslime (5 % Bevölkerungsanteil), auch in anderen Staaten wie etwa den Niederlanden (5 %), Österreich (7 %) und Frankreich (7,5 %) bilden Muslime eine beachtliche Minderheit. Die Versorgung und Integration dieser Menschen verlangt nach zielgruppenspezifischen Angeboten: die Kommunikation mit Pflegebedürftigen in ihrer Muttersprache, weil ihnen die fortschreitende Demenz den Verlust der Zweitsprache beschert. Auch die Einhaltung von Ernährungsvorschriften in der Kinderbetreuung während des Ramadans und konfessionell orientierte Bildungsangebote in der Jugendarbeit sind zu berücksichtigen.

Deutschland: Soziale Dienste von und für Muslime

In Deutschland erbringen Freie Wohlfahrtsverbände sowie muslimische Träger und Moscheegemeinden zahlreiche soziale Dienstleistungen für Angehörige dieser Bevölkerungsgruppe, allerdings werden sie vergleichsweise selten genutzt. Die Gründe sind Sprachbarrieren, fehlende religionsensible

Angebote und Angst vor Diskriminierung und behördlichen Eingriffen. Nicht zufällig thematisiert die Deutsche Islam Konferenz (DIK), das Dialogforum von Bundesregierung und zehn muslimischen Dachverbänden, schwerpunktmäßig die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. „In wenigen Jahren wird und muss die muslimische Wohlfahrtspflege ein fester Bestandteil der Wohlfahrtspflege in Deutschland sein. Dazu gehört für mich auch, dass sich die Verbände interkulturell öffnen“, forderte unlängst Familienministerin Manuela Schwesig.

Europäischer Blick: Österreich und die Niederlande

Möglicherweise fördert der Blick in die Nachbarschaft wertvolle Erfahrungen zutage. „Viele europäische Staaten stehen mit Blick auf die Erbringung sozialer Dienste für Muslime vor ähnlichen Herausforderungen wie Deutschland“, urteilt Sozialwissenschaftler Sören Hoyer von der „Beobachtungsstelle für gesellschaftliche Entwicklungen in Europa“. Vorliegende Studie über „Muslimische Wohlfahrtspflege in Europa“ soll das am Beispiel Österreichs und der Niederlande belegen. Der Autor untersucht in einem ersten Schritt, welche religions- und kultursensiblen sozialen Dienste aktuell von und für Muslime erbracht werden. In einem zweiten Schritt wendet sich Hoyer der (Nicht-) Förderung sozialer Dienste durch staatliche Stellen zu.

Österreich

Das Angebot: Mehrere islamische Dachverbände, differenziert nach religiösen Islam-Strömungen und ethnisch-regionaler Herkunft der Mitglieder, koordinieren die Sozialarbeit. In den muslimischen Vereinen und Moscheegemeinden steht der Studie zufolge die religiöse Praxis im Vordergrund, doch zunehmend kommen soziale Dienstleistungen hinzu. Regionaler Schwerpunkt muslimischer Sozialarbeit ist Wien, wo es allein 150 Kinderbetreuungseinrichtungen dieser Konfession gibt. Was aber auch kein Wunder ist, schließlich lebt die Hälfte der österreichischen Muslime in der Hauptstadt. Das Angebot aller Vereine zusammen umfasst ein weites Spektrum von Hausaufgabenhilfe, Sprach-, Computerkursen und Frauenqualifizierung bis hin zur Islamischen Fachschule in Wien für muslimisches Personal in sozialen Berufen.

Besuchsdienste für Alte und Kinder in Pflege- und Waisenheimen oder die Speisung von Obdachlosen kommen auch Nichtmuslimen zugute. Pflegedienstanbieter ausschließlich für Muslime gibt es nicht. „Einzig die religionsensible Öffnung von Pflegediensten, insbesondere in staatlichen oder von den Wohlfahrtsverbänden betriebenen Einrichtungen ist vereinzelt in der Entwicklung.“ Auch die österreichische Bundesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrt (BAG) wendet sich muslimischen Migranten kultursensibel zu. Zu nennen sind

Informationen über Leistungen bei Pflegebedürftigkeit, der niedrigschwellige Ansatz der Ausbildung von interkulturellen Gesundheitslotsen (nach deutschem Vorbild: MiMi – interkulturelle GesundheitslotsInnen) und das Projekt „Migrants Care“, das Menschen mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im Pflege- und Betreuungsbereich qualifiziert.

Staatliche Förderung: „Grundsätzlich lässt sich kein gesamtstrategischer Ansatz der staatlichen Seite erkennen, mit dem muslimische Dienste gefördert werden“, stellt Studienautor Hoyer mit Blick auf finanzielle Zuwendungen fest. Unterschiedliche Bundesministerien sind jeweils für Teilbereiche zuständig, die Finanzierung zielt häufig nur auf einzelne Projekte. Lediglich für die institutionell geförderten Jugendverbände und staatlich anerkannten Kinderbetreuungseinrichtungen in Wien lässt sich eine Verstärkung der (Teil-) Finanzierung beobachten. Weitere Angebote wie Jugendbildungsarbeit sowie Mädchen- und Frauenarbeit werden meist nur befristet und projektweise von den Bundesbehörden finanziert oder beruhen auf Gemeindemitteln oder freiwilligem Engagement. Für Altenhilfe und Pflege werden erste Ansätze staatlichen Engagements sichtbar, etwa bei der Aufklärung über den Zugang zu Pflegedienstleistungen, gemeinsam mit muslimischen Vereinen als Mittlern.

Niederlande

Das Angebot: Die gezielte Dezentralisierung sozialpolitischer Kompetenzen in den vergangenen Jahren sorgte für eine Verlagerung sozialer Leistungen in die Kommunen. Dort fallen die Entscheidungen über Art und Umfang in der Kinder- und Jugendhilfe sowie zur Unterstützung pflegebedürftiger Menschen. Ähnlich wie in Österreich rücken auch die niederländischen Moscheegemeinden und muslimischen Vereine die religiöse Praxis in den Vordergrund, während die soziale Betreuung der Klientel nachrangig ist. Die Interessen der Gemeinden werden von mehreren Dachverbänden vertreten, „Sie sind Ansprechpartner für die Politik, beraten ihre Mitglieder bei der Mittelbeantragung sowie der Gewinnung und Qualifizierung von Freiwilligen (...)“, beschreibt Hoyer.

Muslimische Gemeinden und Vereine beraten ihre Mitglieder zum Sozial- und Gesundheitssystem und leisten Schuldnerberatung. Jugendarbeit ist ihnen wichtig. Das Bildungs- und Freizeitangebot reicht von herkömmlicher Freiwilligenarbeit im Peer-to-Peer-Ansatz bis zur Sensibilisierung muslimischer Jungen für die Gleichstellung der Geschlechter.

In zahlreichen niederländischen Städten bestehen Kooperationen zwischen der kommunalen Jugendhilfe

und Migrantenorganisationen. Gezielt auf die Bedürfnisse von Muslimen zugeschnittene soziale Dienstleistungen werden in erster Linie projektbezogen erbracht. „Die finanzielle Unterstützung der Kommunen hängt dabei stark von den kommunalpolitischen Machtverhältnissen und oftmals auch einzelnen Personen in den Behörden ab.“ Die Chance zur Kooperation wird allerdings von einigen muslimischen Organisationen mangels professioneller Strukturen nicht genutzt, recherchierte Studienautor Hoyer.

Staatliche Förderung: Der Zugang zu sozialen Regelleistungen soll allen Bürgern offenstehen, so das Credo der niederländischen Regierung. Eine besondere Förderung muslimischer Organisationen ist nicht vorgesehen. Überdies habe die Rutte-Regierung (seit 2010) unter rechtspopulistischem Druck allgemeine Zuschüsse für migrantische Dachverbände gründlich gekürzt, berichtet Hoyer. Die Verlagerung sozialer Dienste in die Kommunen ergibt lokal große Unterschiede in deren Ausgestaltung. Mancherorts lassen sich Ansätze sozialkooperativer Netzwerke nachweisen: „Muslimische bzw. Migrantenvereine, etablierte Anbieter sozialer Dienste – etwa in der Altenpflege oder Jugendarbeit – und Wohnungsbaugenossenschaften können mit finanzieller Unterstützung der Kommune auf lokaler Ebene Angebote religions- und kultursensibel ausgestalten“, stellt Hoyer fest.

So hat sich zum Beispiel Utrecht einen guten Ruf bei der Einbindung muslimischer Vereine in städtische Wohlfahrtsprogramme erworben; der „Rat für Muslime“ bettet muslimische Organisationen in politische Prozesse ein. Allerdings, so heißt es in der Studie, soll diese Einrichtung aufgelöst werden. In Rotterdam hingegen ist Migrantpolitik vor allem auf die Eindämmung von Jugendkriminalität gerichtet.

Vielfalt sozialer Dienste, integrationspolitisch zielführend?

Sowohl in Österreich als auch in den Niederlanden fehlt es an einer kohärenten sozialpolitischen Strategie und stabilen Finanzierung zum Aufbau wohlfahrtsstaatlicher Strukturen für Muslime. Der Schwerpunkt religions- und kultursensibler sozialer Dienste für diese Bevölkerungsgruppe liegen in beiden Gesellschaften auf der Kinder- und Jugendbetreuung. Das Bewusstsein für den wachsenden Pflegebedarf älterer Menschen nimmt zu, findet aber noch kein adäquates Angebot. „Regelfinanzierungsstrukturen wurden bisher kaum angepasst, z. B. an Anforderungen bezüglich interkultureller und religionssensibler Qualifikation von Personal oder Förderung von Sprachkenntnissen beim Personal“, stellt Hoyer fest.

Parallel dazu tut sich eine Vielfalt sozialer Dienste von Moscheegemeinden und muslimischen Einrichtungen auf. Diese Leistungen rangieren hinter der religiösen Betreuung der

Klientel und sind meist ehrenamtlich organisiert. Ungeklärt bleibt, inwieweit die Dienste bedarfsdeckend und integrationspolitisch zielführend sind. Sporadisch und meist projektbezogen kommt es darüber hinaus zur Kooperation der kommunalen Wohlfahrtspflege mit muslimischen Einrichtungen.

Was sagt uns das?

In unseren Nachbarstaaten sind kultursensible soziale Leistungen für Muslime höchst ausbaufähig. Vor allem mangelt es an der Verzahnung des Wohlfahrtsstaates mit den sozialen Diensten muslimischer Einrichtungen. Dies umso mehr, da der aktuelle Zuzug von Flüchtlingen und Migranten auf Problemlösungen drängt. Leider begründet Autor Hoyer nicht, warum sein Blick ausgerechnet auf Österreich und die Niederlande fällt. Trotz anfänglicher Hinweise fehlt auch der vertiefende Bezug zu Deutschland, obwohl ein gezielter Vergleich der drei Länder wegen ähnlicher Herausforderungen integrationspolitisch sinnvoll sein dürfte. Weitere Untersuchungen in diese Richtung könnten den wertvollen empirischen Fundus vorliegender Studie erkenntnisleitend aufwerten.

Sören Hoyer, Muslimische Wohlfahrtspflege in Europa. Angebot und staatliche Förderung in Österreich und den Niederlanden, hg. von der Beobachtungsstelle für gesellschaftspolitische Entwicklungen in Europa, Berlin 2/2016, 25 Seiten, [Download](#).

Europa

Das Europäische Forum für Migration: Plattform für Dialog und Integration

Die Europäische Union sieht sich angesichts der gegenwärtigen Migrationsströme nach Europa mit einer der größten Herausforderungen in ihrer Geschichte konfrontiert. Allein im Jahr 2015 sind in der EU 1,3 Millionen Asylanträge eingegangen. Auf die Gesellschaft, Politik, Unternehmen und soziale Akteure in Europa kommen wichtige Aufgaben zu, um die erfolgreiche Integration von Asylsuchenden und Migranten/Migrantinnen in unsere Gesellschaft zu ermöglichen.

Um den offenen Dialog zwischen den relevanten Akteuren und den europäischen Institutionen zu fördern, hat die Europäische Kommission zusammen mit dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) vom 6.-7. April 2016 das „Europäische Forum für Migration“ veranstaltet. Ziel des Forums ist es, Erfahrungen, Ideen und Vorschläge für die gemeinsame Bewältigung der Migrationsherausforderungen zu finden.

Plattform für den zivilgesellschaftlichen Dialog

Das Europäische Forum für Migration ist eine Plattform für den zivilgesellschaftlichen Dialog zu den Herausforderungen und Chancen der Migration, des Asyls und der Integration von Einwanderern in die EU. Das Forum vereint rund 150 europäische und internationale Organisationen, EU-Institutionen und lokale und regionale Gebietskörperschaften und geht aus dem 2009 von der Europäischen Kommission in

Zusammenarbeit mit dem EWSA gegründeten Europäischen Integrationsforums hervor. Im Kontext des signifikanten Zustroms von Flüchtlingen in die EU wurde der Aktionsbereich des Europäischen Integrationsforums auf Asyl- und Zuwanderungsfragen ausgeweitet.

Das Europäische Forum für Migration zielt auf den Dialog zwischen den Vertretern der Zivilgesellschaft und den europäischen Institutionen, um die zivilgesellschaftlichen Erfahrungen in den europäischen Politikinitiativen auf dem Gebiet Migration, Asyl und Integration der Drittstaatsangehörigen besser zu berücksichtigen. Das Forum soll den Austausch zwischen der Zivilgesellschaft, insbesondere der Vielzahl von Akteuren sozialer Arbeit in Europa, die täglich mit Asylsuchenden und Migranten arbeiten und sich mit der Integration von Einwanderern in den Städten und Regionen Europas beschäftigen, mit den europäischen Institutionen fördern.

Nachdem sich das letzte Europäische Forum für Migration im Januar 2015 mit dem Schwerpunktthema der Steuerung der gemischten Migrationsströme über das Mittelmeer beschäftigt hatte, fokussierte sich der Dialog der EU-Institutionen mit den zivilgesellschaftlichen Partnern 2016 auf die Integration von Einwanderern in Gesellschaft und Arbeitswelt.

Ergebnisse und Politikempfehlungen

Auf dem Europäischen Forum für Migration 2016 wurden wichtige Politikempfehlungen zu langfristigen Konzepten der Integration von Migrantinnen und Migranten in die Gesellschaft und zu der Eingliederung in die Arbeitswelt erarbeitet. Besondere Schwerpunkte setzte das Forum in diesem Jahr erstens mit gering qualifizierten Arbeitskräften, zweitens mit Schwarzarbeit und beruflicher Ausbeutung, drittens mit dem Zugang zum Arbeitsmarkt und der Integration von Drittstaatsangehörigen sowie viertens mit der Rolle der Zivilgesellschaft auf lokaler Ebene.

Es wurde auf die Schutzbedürftigkeit von gering qualifizierten Arbeitskräften aufmerksam gemacht, insbesondere im Hinblick auf Hausangestellte und Pflegepersonal, welche bessere Arbeitsbedingungen und effektiveren rechtlichen Arbeitsschutz europaweit benötigten. Darüber hinaus wurde auf die Wichtigkeit der Bekämpfung von Schwarzarbeit und Ausbeutung von Arbeitnehmern hingewiesen. In diesem Zusammenhang wurde sowohl über die Notwendigkeit eines besseren Rechtsschutzes für gerechte Arbeitsbedingungen als auch über die Durchführung von effektiveren Überprüfungen und Kontrollen der Arbeitsbedingungen und die Einhaltung des Arbeitsrechts diskutiert. Die Teilnehmer des Forums betonten, dass Betroffene ermutigt werden sollten, unrechtmäßige Vorfälle zu melden.

Weitere Verbesserungsvorschläge beziehen sich auf die gezielte Untersuchung von denjenigen Arbeitssektoren, in denen Ausbeutungen von Arbeitnehmern häufiger festzustellen sind. Die Einführung von freiwilligen und verbindlichen Standards, wie beispielsweise die Kennzeichnungen von ethischen und sozialverträglichen Produkten oder die Einführung von Branchenstandards, könnten das Vertrauen der Konsumenten fördern und zur Reduzierung von Ausbeutung, Menschenrechtverletzungen und unethischen Geschäftspraktiken beitragen. In diesem Sinne sei es bedeutsam, das gesellschaftliche Bewusstsein für Verletzungen von ethischen Geschäftspraktiken zu stärken, um ein bewussteres Konsumverhalten zu fördern und damit einen verstärkten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse in der Produktionskette auszuüben.

Für die Integration von Drittstaatsangehörigen müsse der Zugang zum Arbeitsmarkt gestärkt werden. Wichtige Voraussetzungen hierfür seien adäquate Bedingungen für die Integration in die Arbeitswelt durch Berufsbildung, Kompetenzfeststellung, Berufsberatung und Anerkennung von Qualifikationen. Auch indirekte Bedingungen für die berufliche Integration, wie beispielsweise Sprachkenntnisse, kulturelle Orientierung, erschwinglicher Wohnraum und angemessene Gesundheitsversorgung seien bedeutsame Voraussetzungen.

Abschließend wurde die bedeutende Rolle der Zivilgesellschaft in Bereich Migration, Asyl und Integration betont, da zivilgesellschaftliche Akteure in der täglichen Arbeit vor Ort betroffene Migrantinnen und Migranten bei der erfolgreichen Integration in unsere Gesellschaft unterstützten.

Weitere Informationen zum [Europäischen Forum für Migration](#)

Materialien

Reinhard K. Sprenger: Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt

DVA Sachbuch, München 2015, 384 Seiten, 26,99 Euro, ISBN 978-3-421-04706-9

Mit dem altmodisch klingenden Wort „Anstand“ meint Deutschlands bekanntester Managementautor Reinhard Sprenger wohl kaum das Gegenteil von Kriminalität. Für Korruption, Kartellabsprache oder Insiderhandel in Unternehmen ist immer noch die Justiz zuständig. Es geht auch nicht um gierige Banker oder kontrollwütige Manager. Der profilierte Managementberater geht in seinem aktuellen Buch vom „anständigen Unternehmen“ vielmehr von Anstand am Arbeitsplatz aus. Das klingt nach harmlosen Benimmregeln. Sprenger beschreibt aber anhand von fünf Prinzipien, was er mit wirtschaftlichem Anstand wirklich meint: 1. Mitarbeiter nicht zu bloßen Reiz-Reaktions-Automaten machen. 2. Mitarbeiter nicht wie Kinder behandeln. 3. Auf keinen Fall versuchen, Menschen zu verbessern. 4. Die Autonomie der Mitarbeiter nicht übermäßig einschränken. 5. Nichts als alternativlos bezeichnen.

Reinhard Sprenger rät zur Abschaffung von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen und Gesundheitsförderung. Die simple Kernaussage seines Buches lautet: Anstand durch Abstand.

„Anstand und Abstand haben die gleiche Sprachwurzel“, erläuterte Reinhard Sprenger auf der Frankfurter Buchmesse (Blaues Sofa/ZDF) „Die meisten Menschen wissen sofort, was damit gemeint ist und sie wissen auch sehr präzise, was nicht anständig ist.“ Denn der altertümliche, beinah dunkelhaftige Begriff Anstand geht weit in die vorindustrielle Zeit zurück, als man als Mitarbeiter noch den Befehlen der Vorgesetzten gehorchen musste.

Nachdem der Managementphilosoph als Folge der Weltfinanzkrise 2008/2009 den „ehrbaren Kaufmann“ zu neuem Leben erweckte, modernisiert er jetzt den biedereren Anstandsbegriff. Für ihn orientiert sich ein anständiges Unternehmen an der Formel „Anstand durch Abstand“. Diese drei Worte erinnern an die verunglückte Formulierung der Kölner Oberbürgermeisterin Henriette Reker von der „Armlänge Abstand“ zu den Silvesterereignissen, die zu Recht für Empörung sorgte. Für Reinhard Sprenger ist der Clou seines Buches aber, dass es keine neunmalklugen Ratschläge dazu gibt, was ein Unternehmen möglichst alles tun soll. Er macht genau das Gegenteil und beschreibt in fünf Kapiteln, was ein Unternehmen und seine Führung vor allem lassen sollen.

Sei menschlich, nimm Abstand

Tue etwas nicht, das ist für Reinhard Sprenger viel verpflichtender und viel konkreter als der ganze unternehmerischer Managementfirlefanz, der sich in den letzten Jahren angesammelt hat. Eine anständige Unternehmensführung will weder Konformität noch Korrektheit, weder Konsens noch Konvention, schreibt Reinhard Sprenger in seinem komplexen und unterhaltsam zu lesenden Buch, das von „Change X“ zum Buch des Jahres 2015 gekürt wurde.

Anständige Unternehmen sehen in ihrem Mitarbeiter ein individuelles Gegenüber und keinen Verhandlungspartner, der gegängelt, unterstützt und bevormundet werden muss. „Dazu gehört psychischen Dichtestress vermeiden, keinerlei organisatorische Zudringlichkeiten und die Erniedrigungsbürokratie abbauen“, erläutert Sprenger in der Wirtschaftszeitung Capital (24.09.2015). „Das bewegte, komplexe Wirtschaftsleben verlangt ohnehin mehr denn je, in jede Richtung zu denken.“ Deshalb ist vor allem das Weglassen für den passionierten Rockmusiker Sprenger ein wichtiger Schritt, um fit zu sein für Wirtschaft 4.0.

Behandle Menschen nicht als bloße Mittel

Reinhard Sprengers Credo: „Sei menschlich, nimm Abstand“: Alle fünf Prinzipien in seinem Buch sind interessanterweise negativ formuliert. Das wichtigste Verbot: Behandle Menschen nicht als bloße Mittel, sondern als ein Gegenüber auf Augenhöhe, das seinen Zweck in sich selber trägt. Der Autor hat beobachtet, dass in Unternehmen bis hinaus zur Führung eine „tyrannische Zudringlichkeit“ herrscht: Angestellte werden pausenlos in Feedbackrunden befragt, vermessen, optimiert und umsorgt. Dadurch gehen Freiräume verloren, die Transaktionskosten explodieren, der Kunde und damit der Unternehmenszweck geraten aus dem Blick. „Viele Unternehmen sind dermaßen zugepackt mit Erniedrigungsbürokratie, dass die einzelnen Mitarbeiter kaum mehr atmen, geschweige denn etwas Eigenständiges schaffen können“, sagte Sprenger der Schweizer Wirtschaftszeitung „Der Bund“ (13.02.2016)

Die anonyme Mitarbeiterbefragung ist zudringlich

Reinhard Sprenger beschreibt erhellend sein Erlebnis beim Autokauf, bei dem ihn die Verkäuferin am Ende einen Feedbackfragebogen vorlegte und bat, das Kreuzchen rechts oben zu machen, weil sie sonst ihren Bonus nicht bekäme. Der Autor erlebt es für die Angestellte als erniedrigend, sich in

so beschämender Weise von ihm als Kunden bewerten zu lassen.

Ein Dorn im Auge ist dem Bestsellerautor auch die anonyme Mitarbeiterbefragung. Fragen, die so nett und teilnehmend daherkommen, z.B. „Wie haben Sie das geschafft?“ wären in Wirklichkeit sehr obszön und zudringlich. Aber keiner würde sich trauen zu sagen: „Das geht Sie nichts an. Sie kommen mir zu nahe.“ Dass man nur von Feedback lernen könne, hält der profilierte Berater für Unfug. „Man lernt höchstens, ob man gute Karten beim anderen hat“. „Diese ganze Feedbäckerei drängt massiv zur Konformität, zur Gleichmacherei“ (Der Bund, 13.02.2016). Oder klarer formuliert: „Jedes Fragen unter Machtbedingungen ist obszön. Das wird noch potenziert, wenn man den Mitarbeiter infantilisiert, indem man ihm den Schutz der Anonymität anbietet.“

Google und Facebook: Ein Maximum an Zudringlichkeit.

Unternehmen wie beispielsweise Google oder Facebook, die mit viel Spaß und flachen Hierarchien nach dem ganzen Menschen greifen, sind für Sprenger nicht anständig sondern höchst perfide. „Sie sind distanzlos, akzeptieren keine Grenzen, heben die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben auf. Die Zentrale von Facebook im Silicon Valley ist ein Großraumbüro, das 100 Meter breit und 500 Meter lang ist. Dort prangt der Spruch

an der Wand „Unsere Arbeit endet nie.“ Das illustriert für den Autor „ein Maximum an Zudringlichkeit und Entmündigung“. Stattdessen fordert er: „Akzeptiere die Menschen wie sie sind und schaffe einen Rahmen, in dem die Menschen in ihrem Sosein zur Geltung kommen, ohne sich an irgendwelchen moralischen Soll-Ideen orientieren zu müssen“, so Sprenger auf der Frankfurter Buchmesse. Auch die Frauenförderung hält Sprenger für einen „massiven Angriff auf die Würde der Frauen. Sie werden als gehandikapt Material betrachtet, dass man irgendwie verbessern muss.“

Erfahrungen mit den Hopi-Indianern in Arizona

Sein neues Buch ist überraschend, weil es völlig konträr zu allem steht, was derzeit in Unternehmen praktiziert wird. Möglicherweise speist sich Reinhard Sprengers zutiefst humanes Menschenbild aus seinen Erfahrungen mit den Hopi-Indianern in Arizona, seiner Liebe zur Musik und zur Philosophie. Er hat in Bochum und Berlin Geschichte, Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft und Sport studiert. Diese Vielseitigkeit spiegelt sich auch in allen seinen Bestsellern wieder. Nach der Dissertation in Philosophie arbeitete er beim nordrhein-westfälischen Kultusministerium und bei 3M, wo er die Personalentwicklung leitete. Seit 1990 ist er Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten, Unternehmensberater bei DAX-Unternehmen und schrieb Bestseller wie „Mythos Motivation“ und „Radikal führen“.

Der 62jährige ist aber auch passionierter Musiker, nimmt Gesangsstunden, spielt Gitarre in zwei Bands, komponiert und textet Rocksongs. Er hat vier Kinder, wohnt in Winterthur und in New Mexico in den USA. Über einen Freund baute er Kontakt zu den Hopi-Indianern auf und hat mittlerweile die Erlaubnis, bei dem Stamm zu leben und an dessen Beratung teilzunehmen.

Der hypertransparente Mensch liefert sich aus

Der Reiz des Buches besteht darin, dass Reinhard Sprenger anhand des Managementalltags untersucht, wie häufig die von ihm beschriebenen Prinzipien verletzt werden. Dabei stützt er sich auf positiv klingende „Fahnenworte“, wie er es nennt, wie „Wertschätzung“ oder „Anerkennung“. Vor allem die allgegenwärtig geforderte „Transparenz“ findet er furchtbar. „Der hyper-transparente Mensch liefert sich durch öffentlichen Dauer-Livestream der totalen Kontrolle seiner Chefs, Kollegen, sogar der Kunden aus. Horrorvision?“, fragt Sprenger: „Nein, in Ansätzen schon Teil unseren digitalen Leben.“ Es gibt kaum noch Tabus. Transparenz verhindert Privatsphären und geschützte Bereiche. Und: Man kann nicht mehr selbst

entscheiden, ob etwas öffentlich gemacht werden soll, moniert der Autor zu Recht. Dagegen wird in Unternehmen massiv verstoßen, z.B. das menschenfreundlich wirkende Primat der Gesundheitsförderung. Wer selbst entscheiden will, ob er seine Daten der Organisation des Unternehmens zur Verfügung stellt

oder nicht, wird abgestraft. Das ist für den Autor „übergreifend und distanzlos, der erreichte Zivilisationsgewinne erodieren lässt“. Oder anders formuliert: „Unternehmen und die Führung müssen erkennen: Man kann Menschen nicht ändern, aber man kann die Strukturen ändern.“

Fazit

Reinhard Sprenger bezeichnet „Das anständige Unternehmen“ als sein radikalstes Buch. Er plädiert für ein Menschenbild, das niemandem zu nahe tritt und mit Rankings und Einklagen von Authentizität peinlich berührt. Sprenger plädiert für den gesunden Menschenverstand. Aber er rebelliert gegen den Verlust von Würde, nimmt altmodisch gewordene Begriffe wie „Eigenverantwortung“, „Vertrauen“, „Respekt“, aber auch „Höflichkeit“ wieder ernst. Das kann man „old-fashioned“ und gestrig finden. Wenn es aber schon in der Schule nur noch darum geht, „Humankapital“ auszubilden, anstatt neugierige, lebensfrohe Kinder zu beflügeln, dann läuft für Sprenger etwas grundsätzlich schief. Er wünscht sich – nicht nur für seine beiden Söhne in der Grundschule –, dass sie eine Arbeitswelt vorfinden, in der Menschlichkeit und Eigeninitiative wieder ernst genommen werden.

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

Isabelle Hübner, i.huebner@sozialbank.de (Europa)

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

Maicke Mackerodt, info@mackerodt.de (Materialien)

ISSN: 1869-7631

Erscheinungsweise: monatlich