

BFS-TRENDINFO

10/14

Informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

Editorial

Gesellschaft

WeQ: Wir-Qualitäten verändern die Gesellschaft

Entspringt bürgerschaftliches Engagement einer grundlegenden Lebenshaltung?

Bildung

Hochschule oder Fachhochschule? –
Das ist hier die Frage

Gesundheit

Great Place to Work-Wettbewerb um
die besten Arbeitgeber im Bereich Kliniken

Europa

Die designierte EU-Kommission 2014-2019:
Eine Analyse

Erfahrungen von Menschen mit geistiger
Behinderung in Europa

Management

Wie Menschen mit altruistischen
Eigenschaften ihre Unternehmen voranbringen

Materialien

Glenn Greenwald: Die globale Überwachung.
Der Fall Snowden, die amerikanischen Geheim-
dienste und die Folgen

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist Oktober – und schon wieder Ferienzeit. In vielen Bundesländern stehen die Herbstferien vor der Tür oder haben gerade angefangen. Besonders berufstätige Eltern von jüngeren Kindern fragen sich, wie sie die Zeit überbrücken sollen, in denen die Schule geschlossen ist und die Kinder ohne geregelte Betreuung dastehen. Der Jahresurlaub der Eltern reicht nicht aus, Großeltern sind nicht immer verfügbar und die Ferienbetreuung an den Schulen wird gerade erst ausgebaut. Besonders die langen Sommerferien bedeuten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht selten eine große Belastungsprobe.

Im Gesundheitssektor, wo der Fachkräftemangel schon deutlich zu spüren ist und die Arbeitszeiten für Familien mit Kindern oft ungünstig sind, ist das Thema Kinderbetreuung bereits ein wichtiger Faktor bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter und somit auch für den Unternehmenserfolg geworden. Neben Teilzeitmodellen ist die betriebliche Kinderbetreuung ein wichtiger Baustein dieser Zielsetzung. Manche Arbeitgeber lassen sich besonders gute Maßnahmen einfallen, um ihre Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen.

Ein solches Vorzeigemodell hat beispielsweise die »Schön Klinik Vogtareuth« in Oberbayern ins Leben gerufen. Schon im fünften Jahr bietet das Krankenhaus eine eigene

Kinderferienbetreuung für Mitarbeiterkinder an. Dank dieses Angebotes wissen Ärzte, Pflegekräfte und Therapeuten ihre Kinder gut betreut, wenn im Sommer die Kindergärten und Schulen schließen. Fünf Wochen lang können aktuell 45 Mädchen und Jungen in der örtlichen Grundschule an einem vielfältigen Ferienprogramm teilnehmen. Dazu gehören auch verschiedene Ausflüge in die Umgebung und eine Krankenhausbesichtigung.

Einen Tag lang erleben die Kinder am Arbeitsplatz ihrer Eltern, wie vielfältig der Klinikalltag sein kann. Höhepunkt in diesem Jahr war der Abstecher in die Anästhesie. Dort wartete als Patient ein lebensgroßer Teddybär. Den Kindern bereitete es großen Spaß, den kranken Testbären zwischen Schläuchen und Beatmungsgerät zu behandeln. Mit der Atemmaske in der Hand simulierten sie eine Narkose und erfuhren spielerisch, welche Vorgänge während dieser »Schlafenszeit« stattfinden – für die Mädchen und Jungen eine sehr gute Gelegenheit, die Arbeit ihrer Eltern fast hautnah mitzerleben.

Auch die älteren Kinder erlebten während ihres Besuches in der Klinik viel Spannendes, u. a. den Unterricht in der Klinikschule. Hier lernen Grundschüler, aber auch Gymnasiasten, die über mehrere Wochen im Krankenhaus behandelt werden, mit mehreren Lehrkräften, um den Anschluss an den Unterricht in ihrer Heimatschule nicht zu verlieren und ein Stück Normalität im Klinikalltag zu erleben.

»Viele Kinder kommen schon den fünften Sommer zur Ferienbetreuung«, berichtet Klinikleiter Dr. Tim Guderjahn, der mit diesem Angebot nur gute Erfahrungen gemacht hat. Es sei wichtig, auch die Familien der Mitarbeiter einzubeziehen. Nur dann fühlen diese sich im Unternehmen gut aufgehoben und können unbeschwert ihrer Arbeit nachgehen.

Gleich drei Krankenhäuser der Schön Klinik-Gruppe wurden übrigens von der Organisation »Great Place to work« als »Beste Arbeitgeber Gesundheit und Soziales 2014« in der Kategorie »Kliniken« ausgezeichnet. Den Sieger des diesjährigen Wettbewerbs, die Heiligenfeld Kliniken, stellen wir Ihnen in einem eigenen Artikel in der Rubrik Gesundheit vor.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre der BFS-Trendinfo – die ab jetzt unter leicht verändertem Namen und in einem neuen Design erscheint!

Ihre Redaktion

Gesellschaft

WeQ: Wir-Qualitäten verändern die Gesellschaft

Social Entrepreneurship und Social Business, Crowdfunding und Crowdsourcing, Carsharing und Co-Laboration – lassen sich all diese Phänomene auf einen neuen gesellschaftlichen »Megatrend« zurückführen? Peter Spiegel, Gründer und Geschäftsführer des Genisis-Instituts für Social Innovation und Impact Strategies, unternimmt diesen Versuch in seinem Essay »WeQ. Wir-Qualitäten verändern alles«.

»WeQ« steht für »Wir-Qualitäten«, die nach Ansicht von Spiegel das Paradigma der »Ich-Qualitäten« in den spätmodernen westlichen Industriegesellschaften ablösen. An die Stelle der Leistung und Intelligenz des Individuums trete nun ein neues, zivilgesellschaftliches Kollektiv, das sozial und ökologisch nachhaltiger, kreativer, intelligenter und schließlich auch wirtschaftlich erfolgreicher sei. Das persönliche Eigentum von wenigen werde zunehmend durch »freies Eigentum und Instrument aller« ersetzt. Peter Spiegel nennt dies »Wirken-tum«: Es ist für alle kostenfrei zugänglich, wir-orientiert und Wirkungs-orientiert.

Diese Entwicklung zeige sich bei aktuellen Phänomenen wie beispielsweise bei den führenden Content-Management-Systemen zur Gestaltung von Internetseiten. Die wichtigsten Programme wurden von Computerspezialisten als Open-Source-Produkte in weltweiter Zusammenarbeit kostenfrei entwickelt. Hier habe der kollektive und freiwillige Einsatz von Ressourcen dazu geführt, dass mächtige Konzerne wie Microsoft, Google oder Facebook in ihrer ureigenen Domäne

nicht die Marktführerschaft übernommen hätten. Stattdessen habe sich ein Kollektiv im Sinne eines hierarchielosen Projekts oder eines selbstverwalteten Betriebs durchgesetzt.

Demokratisch statt elitär

Eine »neue Generation von Gemeingütern« revolutioniere Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. So seien zum Beispiel kostenlose eLearning-Angebote im Internet zu nennen, die alle möglichen Bildungsinhalte von Harvard-Vorlesungen bis zu Montageanleitungen für Handwerker anbieten. Nach Spiegel zeige sich hier nicht weniger als eine demokratische »Revolution der Wissensaneignung«. Das Internet ermöglicht es wie nie zuvor, dezentral verstreutes Wissen der Menschen zu koordinieren und deren kollektive Intelligenz auszunutzen. Dass dies nicht ohne Auswirkungen auf die »traditionelle elitäre Intelligenz« bleibt, verstehe sich von selbst: Die ältesten und renommiertesten Nachschlagewerke haben ihre Bedeutung verloren. Brockhaus wird abgewickelt, die Encyclopaedia Britannica nicht mehr gedruckt. Eine Heerschar von unermüdeten Autoren schreibe dagegen freiwillig und gemeinsam an der Online-Wissensplattform Wikipedia und entziehe den »erhabensten Wissenstempel« somit ihre Daseinsberichtigung.

Diese so genannte Schwarmintelligenz zeigt sich in vielen Bereichen. Unternehmen bitten ihre Kunden über Social Media um Anregungen zur Produktverbesserung. Über

»Crowdsourcing« und »Co-Creation« zwischen Herstellern und Nutzern würden bessere Produkte und Dienstleistungen geschaffen, die Produktentwicklung und der Konsum revolutionieren. Auch vor der Arbeitswelt mache die WeQ-Revolution nicht halt: Heute finden sich Menschen in internationalen Projektteams zusammen, um gemeinsam an zeitlich befristeten Aufgaben zu arbeiten und anschließend in neuen Konstellationen andere Projekte zu verfolgen. »Co-Laboration« nennt Spiegel dieses Phänomen, das in Zeiten der Globalisierung in vielen weltweit tätigen Konzernen praktiziert wird. Aber auch »Co-Working Spaces« erfreuen sich wachsender Beliebtheit.

Diversität als Quelle der Inspiration

Mehrere dieser Komponenten kommen, so Spiegel, beim »Design Thinking«, einer Methode zur systematischen Entwicklung von Innovationen, zusammen. Hierbei wird bewusst auf vielfältig zusammengesetzte Teams, statt auf Fachexperten gesetzt, um einfache Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Die Konzentration auf »den Nutzen für den Nutzer« steht im Vordergrund. So konnte beispielsweise ein Brutkasten für Frühgeborene in Ländern der Dritten Welt entstehen, der nicht nur »eine abgespeckte Version von Brutkästen in den Industrieländern« ist, sondern wie ein Rucksack aussieht und genau zur Lebenssituation der Menschen in Armutregionen passt. Und die wachsende Beliebtheit des Carsharings habe so dazu geführt, dass sich

Autohersteller die Frage stellten, ob sie nicht auch »Mobilität« im Allgemeinen verkaufen können statt nur Autos zu bauen. Jetzt haben schon manche Autokonzerne eigene Carsharing-Angebote.

Soziales Unternehmertum als logische Konsequenz

Das Konzept »WeQ« umfasst auch den Trend zur verstärkten Annäherung zwischen Wirtschaft und kritisch-engagierter Zivilgesellschaft. Die Wirtschaft werde immer grüner und sozialer, während auf der anderen Seite »rebellische Weltverbesserer« lernten, sozialunternehmerisch zu denken und zu handeln. Als zentrale Begriffe, die diesen Trend beschreiben, nennt Spiegel »Social Entrepreneurship«, »Social Business«, »Inclusive Business«, »Social Innovation«, »Social Finance«, »Social Impact Infrastructure« und »Mission-related Investing«.

Spiegel beschreibt in seinem Essay, wie Muhammad Yunus die Idee des »Social Business« umsetzte und besondere Sozialunternehmen gründete, »deren einziger Gründungszweck die selbsttragende Lösung von gesellschaftlichen Problemen ist«. Den Begriff des »Social Entrepreneurs« führt der Autor auf Bill Drayton, den Gründer von Ashoka zurück, der mit seiner Non-Profit-Organisation in soziales Unternehmertum und soziale Innovationen investiert. Diesen Trend haben mittlerweile staatliche Institutionen,

die EU und der G7-Gipfel aufgegriffen und verschiedene Social-Finance-Projekte, Fonds und Social Impact Bonds initiiert.

Überall entstehen zurzeit Inkubatoren für soziale Geschäftsideen und soziale Innovationen. Der Begriff »Inclusive Business« gehe auf den Ökonomen C.K. Prahalad zurück, der die These vertrat, dass »das schlichte Überleben von vor allem großen internationalen Unternehmen davon abhängt, wie innovativ und nachhaltig sie in der Lage sind, gesellschaftliche Herausforderungen unternehmerisch zu lösen«. Gesellschaftliche und ökologische Ziele dürften für Unternehmen daher nicht länger PR-Maßnahmen sein, sondern müssten zur Grundlage neuer Geschäftsmodelle werden.

Das Ende der Ellenbogengesellschaft?

Auch vor dem Bildungssystem und dem Lernverständnis macht der Trend »WeQ« nach Ansicht von Spiegel nicht halt. Die wesentlichsten Ergebnisse von Bilden und Lernen seien gegenwärtig »Beziehungsfähigkeit, Gemeinsinn, Hingabe, Leidenschaft, Verantwortungsgefühl, Engagement, Eigensinn, Beharrlichkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Entdeckerfreude, Gestaltungslust, Achtsamkeit, Umsicht, Selbsterkenntnis und Selbststeuerung« – also allesamt Wir-Qualitäten. Das Team-orientierte Lernen setze sich gegenüber einem »individualisierten Konkurrenzlernen« durch.

Wie schon die Autoren des Buches »Lernlust – Worauf es im Leben wirklich ankommt«, Gerald Hüther und Peter M. Endres, feststellten, sei heute weitaus wichtiger, was man kann als was man weiß. Große Unternehmen hätten dies bereits begriffen und eigene, auf das Können ausgerichtete Leistungserkennungskonzepte entwickelt, um unabhängig von Schulnoten kompetente Bewerber zu identifizieren. An einigen Schulen werde schon viel eigenverantwortlicher und dadurch tiefer, praktischer, handlungs- und gestaltungsorientierter gelernt. Der Lehrer sei hier nicht mehr reiner »Wissensvermittler« sondern eher ein »persönlicher Lerncoach«. Auch in der Erwachsenenbildung, insbesondere in den armen Regionen der Welt, werde zunehmend auf »Empowerment Schools« gesetzt, die Autonomie und Selbstverantwortung vermitteln und damit den Grundstein für sozialen Fortschritt legen.

Das Erlernen der »Wir-Qualitäten« sei somit, so Spiegel, das »Herz der WeQ-Revolution«, denn auf diese Weise würde jeder Mensch mit den zentralen Fähigkeiten für dieses neue Zeitalter ausgestattet.

Fazit

»WeQ« sei nicht weniger als »die DNA eines weiteren Quantensprungs zur Entfaltung der menschlichen Fähigkeiten« schreibt Peter Spiegel in seinem Essay. Es sei an der Zeit, »WeQ« als Megatrend in der gesamten Gesellschaft zu erken-

nen und unsere zivilgesellschaftlichen, unternehmerischen und politischen Rahmenbedingungen dementsprechend neu zu gestalten.

Der Essay »WeQ. Wir-Qualitäten verändern alles« von Peter Spiegel, herausgegeben vom Genisis Institut, Berlin 2014, kann [hier](#) abgerufen werden. Dem Trend »WeQ« widmete sich auch der »Vision Summit«, der am 10./11. September 2014 in Berlin stattfand. Der Kongress wird seit 2007 jährlich vom Genisis-Institut veranstaltet und gilt als internationale Leitkonferenz für Social Innovation, Social Entrepreneurship und Social Impact Business. Als Keynote-Speaker sprach Jeremy Rifkin über sein Buch »Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft«, das in einer der nächsten Ausgaben der BFS-Trendinfo vorgestellt werden wird.

Entspringt bürgerschaftliches Engagement einer grundlegenden Lebenshaltung?

Manche Menschen bringen sich aktiv in die Gesellschaft ein und üben ein bürgerschaftliches Engagement aus. Andere verhalten sich passiv oder ziehen sich sogar verdrossen aus der Gemeinschaft zurück. Woran das liegt, interessiert viele

gemeinnützige Organisationen auf der Suche nach ehrenamtlichen Unterstützern. Die tiefer liegenden Motive von ehrenamtlich tätigen Menschen für ihr freiwilliges Engagement zu ergründen, war die Zielsetzung eines Forschungsprojekts der Universitäten Hildesheim und Jena. Die Wissenschaftler wollten herausfinden, ob es bestimmte, unterschiedliche »sozialmoralische Landkarten« gibt, die für das Engagement oder Disengagement der Bürgerinnen und Bürger spätmoderner Gesellschaften verantwortlich sind. Auf diese Weise sollten die grundlegenden Orientierungsmuster alltäglicher Lebensführung freigelegt werden, die es erlauben, die unterschiedlichen Ausprägungen von sozialen Aktivitätsformen und die Beteiligungsmuster der Akteure präziser zu erklären.

Dr. Michal Beetz, Privatdozent für Soziologie an der Universität Jena und einer der beteiligten Wissenschaftler, hat die Ergebnisse der Studie nun in einem Gastbeitrag für den »Wegweiser Bürgergesellschaft« der »Stiftung Mitarbeit« zusammengefasst.

Methodik der Studie

In einer Langzeitstudie im Zeitraum 2001 bis 2012 begleiteten die Soziologen aus Hildesheim und Jena mehr als hundert Personen aus Ost- und Westdeutschland, die sich ehrenamtlich in der Heimatpflege, der Flüchtlingshilfe, als Schöffen oder in anderen bürgerschaftlichen Feldern engagierten. Dabei stand der Vergleich der Motive der Ostdeutschen mit

denen der Westdeutschen besonders im Fokus, weil die Forscher signifikante Unterschiede im Hinblick auf kulturell bedingte Mentalitäten erwarteten.

Mittels narrativer Interviews sammelten die Forscher Informationen über die Biografie der Referenzpersonen sowie über die Inhalte und Beweggründe ihres bürgerschaftlichen Engagements. Aus der umfangreichen Textsammlung wurden mentale Muster herausdestilliert und einander gegenüber gestellt. Um die Vergleichbarkeit der Fälle zu gewährleisten, wurde einer Versuchsperson aus Ostdeutschland jeweils eine Versuchsperson aus Westdeutschland mit ähnlichen Parametern (Alter, Betätigungsfeld u. a.) zugeordnet.

Biografisch verankerte Grundorientierung

Die Gegenüberstellung von zwei Personen, die sich ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe engagierten (Herr Hundt/Westdeutschland, Frau Hiller/Ostdeutschland) zeigt beispielhaft, dass die Motivation für das Ehrenamt unterschiedlichen biografisch verankerten Grundorientierungen entspringt. Wo es Herrn Hundt vorrangig um die Öffentlichkeitswirksamkeit der Aktionen und materielle Ansprüche der Flüchtlinge ging, standen bei Frau Hiller zwischenmenschliche Beziehungen und Fürsorge im Vordergrund. Während Herr Hundt sich für die Ausländer einsetzte, arbeitete Frau Hiller mit den Migranten. Stärker abstrahiert ging es Herrn Hundt um die Instanzen, Frau Hiller um die Menschen.

Andere Beispiele förderten ähnlich kontrastreiche mentale Muster zutage. Die Forscher stellten fest, dass sich zwei komplett unterschiedliche, zueinander komplementäre Idealtypen der sozialmoralischen Orientierung herauskristallisierten: Für die einen bedeutete bürgerschaftliches Engagement, »sich innerhalb eines sozialen Feldes in ideologischer, auf materielle Ansprüche oder auf die Steigerung individuellen Sozialkapitals bezogener Hinsicht zu positionieren«. Für die anderen besagte es, »sich durch im Kleinen ausgelebte Utopien, nützliche Beiträge und inklusive Interaktionsangebote in eine gemeinsame Praxis einzubringen«. Das Muster der »Positionierung« dominierte bei den westdeutschen Probanden. Das Muster der »Praxisorientierung« fand sich fast ausschließlich bei den Ostdeutschen.

Wie dieser Befund zu deuten und zeithistorisch einzuordnen ist, bedarf hingegen einer eingehenderen Forschung und einer »behutsamen Erörterung«, so Beetz abschließend.

Der Beitrag »Sozialmoralische Orientierungen bürgerschaftlich Engagierter im Ost-West-Kontrast« von Michael Beetz ist im Newsletter des »Wegweisers Bürgergesellschaft« 16/2014 vom 15.08.2014 erschienen und kann [hier](#) abgerufen werden.

Bildung

Hochschule oder Fachhochschule? – Das ist hier die Frage

Im Oktober beginnen viele junge Menschen ihr Studium an einer Hochschule. Manchmal wird die Freude groß sein, weil es mit dem gewünschten Haupt- und Nebenfach an der Uni geklappt hat. Manchmal gibt es vielleicht eine verhaltene Enttäuschung, weil die Zulassungsbestätigung nicht von der Universität, sondern von der Fachhochschule gekommen ist. Die Journalistin Marion Schmidt macht in ihrem Artikel »Bleibt anders!« in der Zeitung »Die Zeit« gerade diesen etwas enttäuschten jungen Leuten deutlich, dass sie eigentlich das große Los für ihre Zukunft gezogen haben.

Grundlage für den Artikel ist unter anderem die Dissertation »Das Prinzip Fachhochschule: Erfolg oder Scheitern? Eine Fallstudie am Beispiel Nordrhein Westfalen« von Elisabeth Holuscha, Referatsleiterin Internationale Angelegenheiten an der Fachhochschule Köln. Für ihre Doktorarbeit an der Universität Marburg hat die Soziologin mit über 150 Hochschulpräsidenten und Professoren Experteninterviews geführt. Im Ergebnis dessen könne sie genau benennen, was den Erfolg und den Misserfolg einer Fachhochschule ausmache, so Schmidt.

Promotionsrecht – das begehrte Attribut

Zum Beispiel wies Holuscha nach, dass das Promotionsrecht, das die Fachhochschulen anstrebten, sich nicht positiv auswirken würde. Denn dies würde dazu führen, dass Professoren sich aus der Lehre zurückzögen, um Doktoranden in der Forschung zu betreuen. Es wäre besser, wenn sich die Fach-

hochschulen auf die Lehre konzentrierten. Das Erfolgsmodell der Fachhochschule sei »die innovative Lehre, die Praxisnähe, der schnelle Jobeinstieg, das gute Betreuungsverhältnis – an einer FH kommen auf einen Professor 45 Studenten, an der Uni sind es 64.« Mit jedem Schritt in Richtung Uni verlören die Fachhochschulen ein Stück ihrer Identität.

Auch der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sieht, dass die Fachhochschulen das Wettrennen mit den Unis um Fördergelder für die Forschung nicht gewinnen können. So müsse ein Uni-Professor höchstens neun Stunden in der Woche lehren. Bei seinem Kollegen an der FH seien es doppelt so viele Stunden. Auch bei der Einwerbung der Drittmittel zeigten sich Unterschiede. Während ein Uni-Professor durchschnittlich ca. 232.300 Euro im Jahr einwerbe, seien es bei seinem Fachhochschulkollegen nur rund 25.500 Euro. Insgesamt hätten alle deutschen Unis im Jahr 2011 rund 5,7 Milliarden Euro an Drittmitteln eingenommen – die Fachhochschulen nur 382 Millionen.

Gründungsauftrag »Aufstieg durch Bildung«

Die Autorin des »Zeit«-Artikels stellt fest, dass sich kein Fachhochschulrektor finden ließ, der öffentlich stolz auf die hervorragende Lehre, die guten Studienbedingungen, die engen Beziehungen zu Unternehmen und seine erfolgreichen Studenten sei. Es gebe keinen, der die Meinung vertrete, dass die FH kein Promotionsrecht und kein Geld von der Deutschen

Forschungsgemeinschaft (DFG) benötige. Es seien die rund einhundert privaten Fachhochschulen, die ihr Modell stark auf gute Lehre ausrichteten. Sie böten Bildungsaufsteigern und Berufstätigen passgerechte Angebote. Die staatlichen Fachhochschulen hätten versäumt, mehr Teilzeit- und Weiterbildungsstudiengänge aufzubauen. Im Ausland werde das Modell Fachhochschule mit seinem Gründungsauftrag »Aufstieg durch Bildung«, sehr geschätzt. So würden gerade die USA die Community Colleges nach dem Vorbild deutscher Fachhochschulen ausbauen. Auch Indonesien strebe 500 derartige Colleges an. Während weltweit eine praxisnahe akademische Ausbildung als Motor angesehen werde, seien die Fachhochschulen im eigenen Land nicht einmal stolz auf ihren Namen. Viele würden sich nur noch »Hochschule« oder »University of Applied Sciences« nennen.

Die Ursachen der »Leitkultur Universität«

Die Frage, wie es so weit kommen konnte, beantwortet der FH-Rektor Micha Teuscher: »Die ganze Diskussion dreht sich nur noch um Forschung und um Geld für Forschung, da muss man sich nicht wundern, wenn alle Fachhochschulen nach den Unis schielen.« Für Innovationen in der Lehre sei kein Geld da. Marion Schmidt macht in ihrem Artikel deutlich, dass, viele Bundesländer sich schwer tun, den Lehrbetrieb ihrer Hochschulen zu finanzieren, während der Bund viele Milliarden für Forschung verteile – z. B. mit der »Exzellenzinitiative« oder dem »Pakt für Forschung«.

Wenn man bedenke, dass ein Studienplatz an einer Universität im Jahr durchschnittlich 8.500 Euro und an einer Fachhochschule 3.900 Euro koste und gleichzeitig das bessere Betreuungsverhältnis sehe, könne man das große Potenzial für die Ausbildung an Fachhochschulen erkennen.

Der Artikel »Bleibt anders!« von Marion Schmidt ist am 14. Mai 2014 in der »Zeit« erschienen. Er kann [hier](#) abgerufen werden.

Gesundheit

Great Place to Work-Wettbewerb um die besten Arbeitgeber im Bereich Kliniken

Beim diesjährigen Wettbewerb »Great Place to Work« um den besten Arbeitgeber im Bereich Kliniken haben die »Heiligenfeld Kliniken« den ersten Platz erreicht. Verliehen wurde die Auszeichnung vom »Great Place to Work Institut Deutschland«. Der Wettbewerb wird vom Herausgeber der Wochenzeitung »Die Zeit« unterstützt. Ausgezeichnet wurden Einrichtungen aus der Gesundheits- und Sozialbranche, die aus Sicht ihrer Beschäftigten eine besonders vertrauenswürdige, wertschätzende und attraktive Arbeitsplatzkultur haben.

Was macht die Heiligenfeld Kliniken so besonders? Warum sind die Mitarbeiter dieser Klinik von ihrem Arbeitgeber so begeistert, während in vielen anderen Kliniken über Stress und unzulängliche Arbeitsbedingungen geklagt wird?

Ein relativ junges Unternehmen

1990 wollten Fritz Lang und Dr. Joachim Galuska die psychosomatische Medizin gestalten und gründeten im fränkischen Bad Kissingen ihre erste Klinik. Damals kümmerten sich insgesamt 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 43 Patienten. Heute, im Jahr 2014, sind über 800 Menschen in den sechs Kliniken, einer eigenen Akademie, einem medizinischen Versorgungszentrum und einer Unternehmensberatung beschäftigt. In den Kliniken werden Patienten mit psychosomatischen, orthopädischen und onkologischen Erkrankungen behandelt.

Die Redaktion der Zeitschrift »KU Gesundheitsmanagement« hat in ihrer Ausgabe Nr. 8/2014 den Geschäftsführer und Mitbegründer Dr. Joachim Galuska gefragt, was die Heiligenfeld Kliniken zu einem ganz besonderen Arbeitgeber macht. Es sei die Unternehmenskultur, die auf Werten wie Achtsamkeit, Menschlichkeit, Ganzheitlichkeit und Gemeinschaft basiert. Diese Werte würden nicht von oben diktiert, sondern seien mit den Mitarbeitern entwickelt worden. »Nur Mitarbeiter, die primär als Menschen und nicht als Kostenfaktor betrachtet werden, strahlen eine menschliche Atmosphäre aus, in der Patienten einen guten Rahmen für ihre Heilung finden«.

Kleine Gesten und große Maßnahmen

Aufmerksamkeit erhielten die Mitarbeiter in »kleinen Gesten« und »großen Maßnahmen«. Das sei zum Beispiel ein Lächeln oder ein Gespräch im Fahrstuhl mit einem neuen Mitarbeiter. Darüber hinaus können sich die Mitarbeiter in der hauseigenen Akademie weiterbilden sowie die Wellnessoase mit Schwimmbad und Sauna auch an den Wochenenden kostenlos nutzen. Massagen und Kosmetikbehandlungen seien auch während der Arbeitszeit möglich. Des Weiteren können die Beschäftigten im hauseigenen Fitnessstudio mit Yogakursen und Rückenschule etwas für die eigene Gesundheit tun. Finanzielle Unterstützung erführen die Kolleginnen und Kollegen durch einen monatlichen Tankgutschein in Höhe von 44,00 Euro. Eltern, deren Kind kostenpflichtig betreut wird, könnten einen monatlichen Zuschuss in Höhe von 200 Euro im Familienbudget verbuchen.

Dr. Galuska berichtet im Interview auch über Möglichkeiten der Arbeitsplatzanalysen, Vorsorgeuntersuchungen, Gleitzeit und individuelle Arbeitszeitmodelle. Die Führungskräfte würden darin geschult, wie man wertorientiert mit den Mitarbeitern arbeitet. Auch die Heiligenfeldkliniken hätten, wie fast alle Kliniken, mit Ärztemangel zu kämpfen. Aber durch die guten Arbeitsbedingungen würden die meisten Stellen wieder sehr schnell besetzt. Wer jedoch eine ganz idealisierte Vorstellung von den Kliniken habe, werde eines Besseren belehrt – der Gewinner des Wettbewerbs »Great Place to Work« kocht auch nur mit Wasser: In Heiligenfeld müssten ebenso wie in anderen Krankenhäusern wirtschaftliche, humanistische, soziale und ökologische Werte ins Gleichgewicht gebracht werden. Die hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und die Entwicklung eines starken Teamgeistes ist Teil der Unternehmensphilosophie. Damit Grundwerte wie Ganzheitlichkeit, Achtsamkeit, Gemeinschaft, Menschlichkeit, Dankbarkeit und Ökologie aktiv gelebt werden, wurden die Beschäftigten in einem sogenannten »Essenzprozess« über mehrere Monate lang wöchentlich eine gute Stunde lang dazu eingeladen, die Essenz von Heiligenfeld mit zu entwickeln. Dies sei die Grundlage dafür, dass die Werte auch gelebt werden.

Die [Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung](#) durch das »Great Place to Work Institut« vom Jahr 2014 legen davon Zeugnis ab. Die Zustimmung zu den dort aufgeführten Fragen ist in Prozentzahlen angegeben. Es wurden für diesen Fragebo-

gen per Zufallsstichprobe knapp 50 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgewählt, von denen ca. 80 Prozent geantwortet haben.

Welche Pläne hat Heiligenfeld für die Zukunft?

In dem Interview spricht Dr. Galuska auch davon, dass Heiligenfeld bemüht sei, sich den ständig verändernden Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen anzupassen und sich erfolgreich weiterzuentwickeln. Mit dem geplanten Kongress zum Thema »Wir-Bewusstsein, Kommunikation und Kultur« vom 11. bis 14. Juni 2015 wollen die Kliniken auch Impulse in die Wirtschaft und in das Gesundheitswesen geben. »Für das nächste Jahr haben wir das Thema ‚Wir‘ gewählt, weil wir glauben, dass die Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen und zu halten, die wesentliche Kompetenz der Zukunft sein wird«.

Die Siegerliste des Wettbewerbs »Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales 2014« finden Sie [hier](#). Das Interview mit Dr. Galuska »Vom Lächeln bis zum hauseigenen Fitnessstudio – Was man als Klinik für seine Mitarbeiter tun kann« finden Sie in der Zeitschrift »KU Gesundheitsmanagement« 8/2014, S. 14. Informationen zum Kongress »Wir-Bewusstsein, Kommunikation und Kultur« vom 11. bis 14. Juni 2015 in Bad Kissingen sind [hier](#) abrufbar.

Europa

Die designierte EU-Kommission 2014-2019: Eine Analyse

Im Vorfeld der Europawahlen im Mai diesen Jahres stand neben inhaltlichen Themen wie Jugendarbeitslosigkeit und Wirtschaftskrise vor allem eine Frage im Vordergrund: Wer wird Präsident der EU-Kommission? Erstmals hatte das Europäische Parlament das Recht, den Kommissionspräsidenten nach Nominierung durch die Mitgliedstaaten zu ernennen. Folglich sollten erstmals die Bürger/innen durch die Europawahl über die Besetzung dieses hohen Amtes mitentscheiden können, was zu Nominierungen von Spitzenkandidaten durch die Fraktionen im Europaparlament und TV-Duellen im Wahlkampf führte. Seit dem 15. Juli steht fest: Kommissionspräsident wird der Kandidat der Fraktion der Europäischen Volkspartei (EVP), der langjährige Ministerpräsident Luxemburgs und ehemalige Vorsitzende der Euro-Gruppe, Jean-Claude Juncker.

Juncker hatte nun die Aufgabe, das Kabinett der EU-Kommission, bestehend aus einem Kommissar pro Mitgliedstaat, zusammenzustellen. Die Regeln: Die nationalen Regierungen nominieren jeweils einen Kandidaten für die Kommission, Juncker entscheidet über die Verteilung der Ressorts und die Struktur des Kabinetts und schlägt diese dem Europäischen Parlament vor, das die Kommission als Ganzes annehmen oder ablehnen kann. Am 10. September hat Juncker seine designierte Kommission vorgestellt; die Entscheidung des Parlaments steht noch aus.

Strukturelle Veränderungen

Zu den wichtigsten Neuheiten der neuen EU-Kommission zählt die Ernennung eines direkten Stellvertreters des Kommissionspräsidenten, namentlich der ehemalige Außenminister der Niederlande, Frans Timmermans. Damit wurde nun, neben der Italienerin Federica Mogherini als so genannte hohe Vertreterin der EU für Außen- und Sicherheitspolitik, das zweite Amt eines hohen Vertreters für die inneren Angelegenheiten der EU geschaffen. Neben diesen beiden Stellvertretern Junckers für außen- und innenpolitische Themen wurden zudem fünf weitere Vizepräsidenten ernannt, welche die Aufgabe haben, die verschiedenen Ressorts der EU-Kommission zu koordinieren. Sie sollen das Recht bekommen, jede Initiative der restlichen Kommissare zu stoppen, sofern sie in einen ihrer Politikbereiche fallen. Faktisch bedeutet dies eine neue Hierarchie innerhalb des Kommissionskabinetts. Dabei fällt auf, dass keinem der Kommissare der drei größten Mitgliedstaaten, welche oftmals die EU-Politik dominieren (Deutschland, Frankreich und Großbritannien), die Rolle eines solchen Stellvertreters zukommt. Stattdessen haben diese nun einen »Vorgesetzten« aus einem kleineren Mitgliedstaat wie Estland, Lettland oder Bulgarien.

Aufsehenerregende Personalentscheidungen

Seit der Bekanntgabe der designierten Kommissionsmitglieder werden insbesondere zwei Personalentscheidungen

diskutiert: Der Franzose Pierre Moscovici erhält das Ressort Wirtschafts- und Finanzangelegenheiten, und der Brite Jonathan Hill soll in den nächsten fünf Jahren für Finanzstabilität und Finanzdienstleistungen in der EU zuständig sein. Pierre Moscovici ist ehemaliges Mitglied des Europäischen Parlaments und war zwischen 2012 und 2014 Finanzminister Frankreichs. Als solcher fiel er dadurch auf, dass seine Schuldenpolitik nicht mit den EU-Vorgaben konform war und er die damalige Kommission wiederholt drängte, Frankreich mehr Zeit für die Haushaltssanierung zu geben. Insbesondere die Sparmaßnahmen der EU wurden von Moscovici in seiner Zeit als Finanzminister heftig kritisiert; als EU-Kommissar soll er nun für deren Einhaltung sorgen. Auch die Berufung Jonathan Hills als Kommissar für Finanzstabilität und Finanzdienstleistungen verwundert in Anbetracht seines Hintergrunds als Führer des britischen House of Lords und Wirtschaftsmanager in der Londoner Finanzwelt. Als erklärter Neoliberaler soll er nun die Finanzmarktregulierung in der EU vorantreiben.

Trotz dieser Widersprüche hat Junckers Kommissionsvorschlag System: Sowohl Moscovici als auch Hills hatten in ihren vorigen Positionen nationale Interessen vertreten, als EU-Kommissare sollen Sie jedoch im übertragenen Sinne »ihre Pässe abgeben« und werden »Hüter der EU-Verträge«. Zudem werden sie gleich von mehreren Stellvertretern Junckers überwacht. Folglich steckt hinter dem, was zuerst wie ein Geschenk an den französischen Präsidenten Hollande

und den britischen Premierminister Cameron aussieht, das politische Kalkül »Keep your friends close and your enemies closer«. Sollte das Europäische Parlament dieser Besetzung zustimmen, wird es spannend zu beobachten, ob Junckers Rechnung aufgeht.

Sehr kritisch betrachtet wird hingegen die Nominierung des ehemaligen ungarischen Justizministers Tibor Navracsics, welcher als Kommissar für Bildung, Kultur, Jugend und Unionsbürgerschaft auch für die Medien zuständig wäre. Während seiner Amtszeit als Justizminister schränkte er die Pressefreiheit in Ungarn ein und verletzte damit ein Grundrecht der Demokratie. Unklar ist auch, ob das EU-Parlament der Berufung der Slowenin Alenka Bratušek zustimmen wird, welcher in ihrem Heimatland Korruption vorgeworfen wird.

Deutschlands bisheriger EU-Kommissar, der ehemalige Ministerpräsident von Baden-Württemberg, Günther Oettinger, wird auch Mitglied der neuen Kommission sein und das ihm fachfremde Gebiet »Digitale Wirtschaft und Gesellschaft« übernehmen. Obwohl er in Deutschland zu Beginn seiner Amtszeit oft wegen seiner mangelnden Englischkenntnisse belächelt wurde, gilt er in Brüssel als sehr angesehener und kompetenter Politiker und durfte sich berechnete Hoffnungen auf die Nominierung als Stellvertreter Junckers machen. Dies ist jedoch nicht eingetreten.

Vier für die Sozialwirtschaft relevante Kommissionsmitglieder

Für Politikbereiche, die in den Bereich der Sozialwirtschaft fallen, sind neben dem umstrittenen Ungarn Navracsics vier weitere Personalentscheidungen von Relevanz, allen voran die Ernennung der Belgierin Marianne Thyssen für das Ressort »Beschäftigung, soziale Angelegenheiten, Fachkompetenzen und Arbeitsmobilität«. Die 58-Jährige stammt aus dem niederländischsprachigen Teil Belgiens und war 23 Jahre lang Abgeordnete im Europäischen Parlament. Zuletzt gehörte sie dem Parlamentsausschuss für Wirtschaft und Währung an und kann daher solides Fachwissen in EU- und Wirtschaftsfragen nachweisen.

Bemerkenswert ist auch die Vergabe des Ressorts »Gesundheit und Lebensmittelsicherheit« an Vytenis Povilas Andriukaitis aus Litauen. Andriukaitis hat zwar bislang keine Erfahrungen auf europäischer Ebene, jedoch ist er selbst Arzt und war zwischen 2012 und 2014 Gesundheitsminister in Litauen. Er hat nun die Möglichkeit, sein praktisches und nationalpolitisches Fachwissen in die EU-Gesetzgebung einzubringen.

Als Kommissarin für Justiz, Verbraucherschutz und Geschlechtergleichstellung hat Juncker die Tschechin Věra Jourová ernannt. Die tschechische Regierung äußerte sich darüber enttäuscht, da sie großes Interesse an den Ressorts

für Verkehr und für regionale Entwicklung hatte. Als tschechische Ministerin für regionale Entwicklung hätte Jourová diesbezüglich Expertise vorweisen können, Erfahrungen auf europäischer Ebene hat sie bislang nicht.

Für den Bereich »Migration und Inneres« hat Juncker den Griechen Dimitris Avramopoulos vorgesehen. Diese Entscheidung ist weniger auf Avramopoulos Hintergrund im diplomatischen Dienst Griechenlands zurückzuführen, als vielmehr auf die wachsende Zahl irregulärer Einwanderer an der griechisch-türkischen Grenze. Seit 2010 ist dort die EU-Grenzschutzagentur Frontex aktiv, weil die nationalen Grenzschützer mit der Situation überfordert waren. Als Kommissar für Migration und Inneres läge auch die Aufsicht über Frontex in Avramopoulos Aufgabenbereich.

Nächste Schritte

Vor seinem Amtsantritt hat Jean-Claude Juncker angekündigt, er wolle die Europäische Kommission »politischer« machen. Sein struktureller Umbau und die Besetzung der Positionen sind in der Tat ein erster Schritt in diese Richtung. Vom 29. September bis 7. Oktober wurden die Kandidaten vor den jeweiligen Ausschüssen des Europaparlaments angehört, bevor das Plenum eine Entscheidung trifft. Es bleibt abzuwarten, ob die Abgeordneten Junckers Wunschkabinett zustimmen werden. Die Entscheidung stand bei Redaktionsschluss noch nicht fest.

Eine vollständige Übersicht über die Struktur der designierten EU-Kommission 2014-2019 in englischer Sprache finden Sie [hier](#). Eine Übersicht über die Anhörung der Kandidaten kann auf der [Homepage des Europaparlaments](#) abgerufen werden.

Erfahrungen von Menschen mit geistiger Behinderung in Europa

In den vergangenen Jahren wurde bereits viel für den Schutz der Grundrechte von Menschen mit geistiger Behinderung getan. Die Annahme der UN-Behindertenrechtskonvention 2006 und die Ratifizierung durch die EU-Mitgliedstaaten waren diesbezüglich wichtige Meilensteine. Die Verabschiedung und Umsetzung von entsprechenden Rechtsinstrumenten kann jedoch nicht die Akzeptanz und das Verständnis der Bevölkerung für die volle Integration der Menschen mit geistiger Behinderung in unsere Gesellschaft ersetzen. Hierfür ist es wichtig, dass diese Menschen die Möglichkeit haben, alltägliche Entscheidungen selber zu treffen.

Um diesen Gesichtspunkt zu untersuchen, hat die Europäische Grundrechteagentur (FRA) in einer Studie in neun EU-Mitgliedstaaten untersucht, wie Menschen mit einer geistigen Behinderung oder einer geistigen Krankheit Autonomie, Inklusion und Teilhabe erfahren. Für die Studie wurden

220 Menschen interviewt, welche entweder eine geistige Behinderung oder geistige Gesundheitsprobleme haben, um einen Eindruck zu erhalten, wie sie ihren Alltag wahrnehmen. Obwohl die Studie nicht mit dem Anspruch durchgeführt wurde, repräsentative Ergebnisse hervorzubringen, zeigt sie einige Tendenzen und visualisiert die Probleme im Alltag der Betroffenen. Bei den Interviews wurden auch weitere Stakeholder mit Expertise und praktischer Erfahrung, etwa auf dem Gebiet tätige Organisationen, Psychiater, Sozialarbeiter und Verbraucherorganisationen, einbezogen.

Zur Situation von Menschen mit einer geistigen Behinderung

Die Antworten der befragten Menschen zeigen, dass die Möglichkeiten und die Unterstützung für Menschen mit geistiger Behinderung für unabhängiges Leben stark variieren. Die Befragten gaben verschiedene Barrieren an, welche ihnen die vollständige Teilnahme am gemeinschaftlichen Leben erschweren. Dazu gehören beispielsweise das Leben in Langzeit-Pflegeeinrichtungen, institutionelle Regelungen, fehlende Unterstützung im Alltag, unzugängliche Arbeitsplätze und Dienstleistungen, Stigmatisierung und Diskrimination oder Beschränkungen der Rechtsfähigkeit. Besonders hervorgehoben wurde von vielen Befragten die Bedeutung der Wohnsituation und der Möglichkeit zu entscheiden, wo und mit wem sie wohnen möchten. Die Schwierigkeit bestehe laut den Befragten zum einem darin, dass oftmals zu wenig geeignete

Wohnformen vorhanden seien, zum anderen haben sie häufig nicht die finanziellen Möglichkeiten, um unabhängig zu leben.

Ein weiterer, wichtiger Punkt ist für die Befragten die Möglichkeit zu arbeiten, jedoch hätten sie meist keinen Zugang zum Arbeitsmarkt. Abgegrenzte Bildungsformen machen den Übergang vom Schul- zum Arbeitsleben für Menschen mit geistiger Behinderung besonders schwierig. Besonders in diesem Punkt hätten sie mit Diskriminierungen und Vorurteilen aufgrund ihrer Behinderung zu kämpfen.

Während der Interviews gingen viele der Befragten auch auf Schwierigkeiten in ihrem Privatleben ein. So seien beispielsweise das Führen einer intimen Beziehung oder das Gründen einer Familie oftmals erheblich eingeschränkt. Diesbezüglich kommt meist den Eltern eine besondere Rolle zu, was bei vielen Befragten zu Konflikten zwischen ihnen und ihrer Familie geführt hat, wenn sie nicht selbstständig über ihre intimen Beziehungen entscheiden konnten.

Zur Situation von Menschen mit geistiger Krankheit

Auch Menschen mit mentalen Gesundheitsproblemen sind häufig vom gemeinschaftlichen Leben ausgeschlossen, etwa durch lange, in vielen Fällen unfreiwillige Aufenthalte in psychiatrischen Kliniken, Beschränkungen der Rechtsfähigkeit und finanziellem Druck. Von ihnen gaben viele an,

dass das Leben in Psychiatrien vor allem von vorgegebenen Routinen, fehlender Privatsphäre und ungleichen Machtverhältnissen zwischen den Angestellten und den Bewohnern geprägt sei. Hinzu kommt, dass nach Meinung der Befragten die Unterstützungsangebote oftmals unzureichend wären. So könne beispielsweise Unterstützung bei der Entwicklung von Fähigkeiten, die für unabhängiges Leben von Nöten sind, beim Übergang vom Leben in einer Einrichtung zu gemeinschaftlichen Wohneinrichtungen helfen.

Negativ hervorgehoben wurde von den Befragten auch die Kommunikation mit den Gesundheitseinrichtungen und mit kommunalen Dienstleistungsträgern, welche oftmals mit vielen Schwierigkeiten verbunden sei. So komme es öfters vor, dass die Pfleger die physischen Beschwerden der Patienten nicht ernst nähmen, da sie davon ausgingen, dass sie mit ihren psychischen Gesundheitsproblemen zusammenhängen. Ähnliche Probleme nehmen die Befragten auch bei der Behandlung physischer Beschwerden wahr. Oftmals würde die Behandlung unter Berufung auf ihre mentalen Gesundheitsprobleme eingeschränkt, ohne den Betroffenen zureichende Informationen über die Diagnose, die verabreichten Medikamente oder mögliche Nebenwirkungen zu geben. Nicht-medikamentöse Therapien seien für einen Großteil der Menschen mit mentalen Gesundheitsproblemen nicht finanzierbar.

Fazit

Die Antworten der Befragten zeigen, dass ihre Unabhängigkeit und ihre Teilnahme am gesellschaftlichen Leben in vielen Fällen beschränkt sind. Trotz dieser Kritik ist jedoch auch hervorzuheben, dass viele der Befragten aussagten, durch unterstützende Maßnahmen Fortschritte und konkrete Veränderungen in ihrem Leben erfahren zu haben.

Die Studie »Wahl und Kontrolle: Das Recht auf unabhängiges Leben« kann [hier](#) in englischer Sprache abgerufen werden.

Management

Wie Menschen mit altruistischen Eigenschaften ihre Unternehmen voranbringen

Organisationales Wissensmanagement wird in Unternehmen immer stärker als eigenständiger Bereich verankert. Das in Organisationen vorhandene Wissen kann im Zeitalter von Internet und multimedialen Kommunikationstechniken nicht nur effizienter transferiert werden, sondern es ist auch im internationalen Wettbewerb zu einem entscheidenden Produktionsfaktor geworden. Mittels geeigneter Informationssysteme erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, sich kommunikativ zu vernetzen, untereinander Informationen bereitzustellen und zu erhalten. Die adäquate Auswahl und der richtige Einsatz des vorhandenen Wissens werden dabei zur wichtigen Aufgabe von Führungskräften.

Den Einfluss, den die Eigenschaften unterschiedlicher Persönlichkeiten in einer Organisation auf den zielgerichteten Wissenstransfer haben, untersuchten Forscher des »Leibniz-Instituts für Wissensmedien« (IWM) in Tübingen und der Universität Tübingen. Dabei fanden Sie heraus, dass prosoziale Menschen den Wissensaustausch eher fördern als ihre kompetitiv ausgerichteten Kollegen. Auch die Inhalte von geteiltem Wissen variieren je nach persönlichen Eigenschaften.

Messung von sozialem Verhalten

Nach Adam Grant, einem Professor der »Wharton School« der Universität von Pennsylvania, werden Menschen in Gebende, Nehmende und Vergleichende unterteilt, um deren Verhalten im Kontext von Kooperation oder Konfrontation

zu beschreiben. Gebende Persönlichkeiten sind dabei immer hilfsbereit und geben mehr als sie bekommen; Nehmende versuchen so viel wie möglich zu bekommen, ohne selbst zu geben. Vergleichende Typen schließlich geben nur so viel, wie sie selbst bekommen.

Auf dieser wissenschaftlichen Grundlage haben die Forscher des IWM über 1.200 Berufstätige in zwei Durchgängen schriftlich befragt. In der ersten Runde wurden Persönlichkeitsmerkmale erhoben, indem drei unterschiedliche Szenarien abgebildet wurden. Jedes der Szenarien bildete eine der drei Grundeigenschaften ab, sodass die Befragten aufgrund ihres Verhaltens oder ihrer Bewertung des Verhaltens einer anderen Person kategorisiert werden konnten. Knapp ein Drittel der Befragten wurde dabei als gebend klassifiziert, mehr als die Hälfte als vergleichend und ein kleiner Teil konnte als nehmende Persönlichkeit eingeordnet werden. In dieser Form und mit den entsprechenden Fragen ist unter anderem auch das Ausmaß der sozialen Werteorientierung, des Narzissmus und des Gegenseitigkeitsprinzips untersucht worden.

Um das kooperative Verhalten in einem sozialen Dilemma sowie den strategischen Wissensaustausch zu überprüfen, wurden die gleichen berufstätigen Personen zwei Wochen später noch einmal befragt. So konnten die Forscher testen, ob aufgrund der bereits erhobenen Persönlichkeitsmerkmale Voraussagen zu kooperativem Verhalten getroffen

werden können. Für die Analyse sollten die Teilnehmenden ihre Bereitschaft angeben, wie viel sie von ihren fiktiven 300 Euro in einen Gruppentopf geben würden, wenn dessen Inhalt im Anschluss verdoppelt und unter den Einzelnen aufgeteilt werden würde. Am besten würden sich die einzelnen Teilnehmer dabei stellen, wenn sie alle ihr gesamtes Geld in den Topf werfen würden.

Der strategische Wissensaustausch auf der anderen Seite wurde erprobt, indem untersucht wurde, wie viele und welche erhaltenen Informationen die Teilnehmenden in Gruppenarbeiten mit jeweils drei Personen weitergaben. Die Informationen waren als »wichtig« oder »nicht wichtig« sowie mit »privat« oder »öffentlich verfügbar« gekennzeichnet. Zwölf Informationen erhielt jeder Einzelne, insgesamt 18 Informationen mussten für die Gruppenarbeit zusammengebracht werden.

Die Untersuchung aller beobachteten Eigenschaften ergab, dass Gebende tendenziell weniger narzisstisch und selbstorientiert handelten als Nehmende. Sie gaben, so die Ergebnisse der Studie, nicht nur mehr Geld in den Gruppentopf ab, sondern teilten auch mehr und insbesondere wichtigere Informationen mit anderen. Nehmende Persönlichkeiten behielten hingegen das Geld sowie jegliche Informationen für sich. Auch vergleichende Persönlichkeiten tendierten dazu, die wichtigen Informationen für sich zu behalten und teilten vielmehr private, aber unwichtigere Informationen.

Forschungsergebnisse

Die Bereitstellung von Informationstechniken und Tools für das organisationale Wissensmanagement reicht alleine nicht aus, um einen optimalen Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, so die Schlussfolgerung der Studie. Wichtiger sei es, die Persönlichkeiten der Mitarbeiter in die Betrachtungen mit einzubeziehen, da einige Eigenschaften dienlicher seien, Wissen zu verbreiten als andere. Nehmende Persönlichkeiten neigten dazu, gerade wichtige Informationen für sich zu behalten, worin eine Gefahr für das unternehmerische Lernen bestehe. Je mehr Mitarbeiter hingegen über prosoziale Eigenschaften verfügten, umso besser funktioniere der Wissensaustausch in einer Organisation.

Die Studie »Give, match, or take: A new personality construct predicts resource and information sharing« ist in der wissenschaftlichen Zeitschrift »Personality and Individual Differences« 70 (2014) erschienen. Als Verfasser zeichnen die Wissenschaftlerinnen Sonja Utz, Nicole Muscanell und Anja Görlitz verantwortlich.

Das »Leibniz-Institut für Wissensmedien« (IWM) in Tübingen erforscht das Lehren und Lernen mit digitalen Technologien. Rund sechzig Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Kognitions-, Verhaltens- und Sozialwissenschaften arbeiten multidisziplinär an Forschungsfragen zum individuellen und

kooperativen Wissenserwerb in medialen Umgebungen. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

Materialien

Glenn Greenwald: Die globale Überwachung. Der Fall Snowden, die amerikanischen Geheimdienste und die Folgen

München: Droemer, 2014, 368 S., 19,99 Euro,
ISBN 978-3-426-27635-8

Lange Zeit stand das Internet für Demokratisierung und Liberalisierung. Es war ein Instrument, das Transparenz in undurchsichtige Vorgänge brachte und die Emanzipation der Bürger von Institutionen und Eliten förderte. Der Spähskandal um den amerikanischen Geheimdienst NSA hat jedoch gezeigt, in welchem Ausmaß die amerikanische Regierung die digitale Kommunikation über das Internet überwachen und kontrollieren lässt. Ein System »grenzenloser Macht ohne jede Transparenz« trat an die Stelle der Freiheit.

Die Enthüllungen des ehemaligen NSA-Mitarbeiters Edward Snowden haben dieses System unterlaufen, indem sie es öffentlich gemacht und eine weltweite Debatte über die Privatheit im elektronischen Zeitalter entfacht haben. Der amerikanische Journalist Glenn Greenwald, an den sich Snowden wandte, schildert in seinem Buch die Begegnung mit diesem und gibt anhand von dessen Geheimdokumenten einen tiefen Einblick in die Machenschaften der NSA.

Aufbau des Buches

In den ersten beiden Kapiteln des Buches erzählt Greenwald die aufregende Geschichte von der mysteriösen Kontaktauf-

nahme Edward Snowdens und dem konspirativen Zusammentreffen in Hongkong, von wo aus der NSA-Skandal im Juni 2013 publik gemacht wurde.

Das dritte und mit über hundert Seiten längste Kapitel widmet sich der Analyse der NSA-Aktivitäten. Es basiert auf den streng geheimen Dokumenten, die Snowden dem Geheimdienst entwendet und Greenwald zur Veröffentlichung übergeben hat. Es bringt zwar keine neuen Enthüllungen, verdeutlicht aber das ganze Ausmaß des Überwachungsmaßnahmen, die die NSA unter der Losung »Collect it all!« ihres Direktors General Keith Alexander vorangetrieben hat.

Im vierten und fünften Kapitel wird Greenwald auf Kosten der Spannung politisch immer deutlicher. Er geht auf die Überwachung als Bedrohung für die Demokratie ein und vergleicht die NSA-Affäre mit dem Watergate-Skandal und den Repressionen der McCarthy-Ära. Anschließend widmet er sich der Pressefreiheit. Viele etablierte Journalisten und Medien in den USA nahmen den politischen Machthabern gegenüber keine kritische Haltung mehr ein, sondern begleiteten die Maßnahmen der Regierung und staatlichen Institutionen wohlwollend, teilweise sogar devot. Die amerikanische Presse sei heute »alles andere als eine unabhängige, von außen wirkende Kraft«, sondern vielmehr »ein integraler Bestandteil der vorherrschenden politischen Macht«.

Collect it all!

Die Dokumente aus Snowdens Archiv legen ein komplexes Überwachungssystem frei, das sowohl auf Ausländer als auch auf Amerikaner, welche ausdrücklich nicht zum Auftrag der NSA gehören, abzielte. Interne Präsentationen und Memos verdeutlichen die Strategien und Ziele der NSA. Sie offenbaren ihre Abhörmethoden, die Internetserver, Satelliten, Unterseekabel, Telefonsysteme und individuelle Computer anzapfte. Sie zeigen auf, welche Einzelpersonen in welchem Maße ausspioniert wurden, angefangen bei mutmaßlichen Terroristen und Kriminellen bis hin zu demokratisch gewählten Regierungschefs verbündeter Staaten und ganz gewöhnlichen amerikanischen Bürgern. Und sie bringen die intensive Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen IT- und Telekommunikationsfirmen ans Licht, die verpflichtet wurden, Informationen über ihre Kunden und Nutzer als die NSA weiterzugeben.

Der erste Artikel, den Greenwald auf Basis von Snowdens Dokumenten in der britischen Zeitung »The Guardian« veröffentlichte, »schlug ein wie eine Bombe«. Er enthüllte, dass die NSA die Telefondaten amerikanischer Bürger von einer der größten Telekommunikationsfirmen Amerikas sammelt – unabhängig davon, ob sie irgendwelcher Straftaten verdächtig wurden oder nicht.

Die inzwischen berühmt gewordenen PRISM-Dokumente belegen die geheimen Vereinbarungen zwischen der NSA und neun der weltweit größten Internetunternehmen, nämlich AOL, Apple (u. a. iPhone, iPad), Facebook (seit 2014 mit WhatsApp), Google (u. a. mit Android, gmail und YouTube), Microsoft (u. a. mit Hotmail, Outlook und Skype), Paltalk und Yahoo. Im Gegensatz zu anderen Programmen, die Glasfaserkabel und andere Formen der Kommunikationsinfrastruktur anzapfen, kann die NSA mit PRISM direkt auf die Server dieser Firmen zugreifen.

PRISM

»Die Firmen sträubten sich«, zitiert Greenwald die »New York Times« »als Regierungsbeamte im Silicon Valley erschienen und [...] eine Erleichterung der Zugriffsmöglichkeiten auf User-Daten im Zuge eines geheimen Überwachungsprogramms forderten. [...] Letzten Endes aber kooperierten viele zumindest ein bisschen.« Manche Firmen stellten sogar ihre Computersysteme entsprechend um. Besonders eifrig bemühte sich Microsoft, der NSA Zugang zu seinen Diensten zu verschaffen. Obwohl Microsoft mit Slogans wie »Ihre Privatsphäre hat bei uns Priorität« warb, entwickelte es gleichzeitig in Zusammenarbeit mit dem FBI eine Überwachungsmöglichkeit. Die notwendigen technischen Entwicklungen würden häufig von der NSA finanziell unterstützt, so Greenwald. Auf den gigantischen Datenpool der NSA hätten auch andere Geheimdienste wie das FBI und

der CIA Zugriff, denn »PRISM ist ein Teamsport!«, wie die NSA es in einem internen Dokument nennt.

Das Dokumentenarchiv von Edward Snowden demonstriert zahlreiche weitere Spionage-Programme und die weltweite »Schleppnetzerfassung« von Milliarden Datensätzen pro Tag. Es beschreibt die NSA als eine »außer Rand und Band geratene Behörde«: »Bei einem Minimum an Kontrolle, Transparenz und Rechenschaftspflichten kann sie tun und lassen, was sie will«.

Dass manche Länder gleichzeitig Spionagepartner und Spionageziel sind, dass die NSA sowohl »Metadaten« wie Absender, Empfänger, Datum und Aufenthaltsort als auch Inhalte der Telekommunikation erfasst, dass das »FISE-Gericht«, das alle Überwachungsanträge der NSA genehmigt, eher »Bestandteil der Exekutive« als eine »unabhängige dritte Gewalt« ist – all das zeigen Snowdens Enthüllungen klar und deutlich. Im folgenden Kapitel befasst sich Greenwald mit der entscheidenden Frage: »Was bedeutet grenzenlose Überwachung für uns als Individuen, in unserem konkreten Leben?«

Die Gefahren der Massenüberwachung

In einer Gesellschaft, in der jeder jederzeit beobachtet und beurteilt werden kann, bleiben zwangsläufig die Freiheit, das Infragestellen des Althergebrachten, Widerspruch und Kreativität auf der Strecke. Stattdessen halten Konformität, Miss-

trauen, Angst und Hemmungen in der Bevölkerung Einzug. Durch die einschüchternde Wirkung der Überwachung wird eine »Dynamik der Selbstzensur« in Gang gesetzt, die das Gegenteil der »offenen Gesellschaft« bewirkt, welche die USA noch bis vor kurzem in vielen Teilen der Welt unterstützten.

Inzwischen werde das verfassungsmäßige Recht auf Privatsphäre öffentlich in Frage gestellt. Immer mehr Menschen nähmen Eingriffe in ihre Privatheit als Schattenseite der praktischen Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet achselzuckend hin. Im digitalen Zeitalter sei Privatheit keine »gesellschaftliche Norm« mehr, behauptet der Facebook-Gründer Marc Zuckerberg. Und der Google-Chef Eric Schmid äußert seine Überzeugung, »dass nur diejenigen auf ihre Privatsphäre pochen, die etwas zu verbergen haben«. Wer sich dagegen nichts zuschulden kommen lasse, brauche auch nichts befürchten. »Aber«, so Greenwald, »die Freiheit einer Gesellschaft misst sich eben daran, wie sie mit Abweichlern und Randgruppen umgeht, und nicht daran, wie sie ihre loyalen Mitglieder behandelt«. Selbst in den schlimmsten Diktaturen wären die demütigen Unterstützer der Mächtigen sicher.

Die Begründung, die Überwachung sei nach dem 11. September 2001 dadurch gerechtfertigt, dass sie die Bevölkerung vor weiteren drohenden Terroranschlägen schütze, setze eine Weltsicht voraus, in der die Bürger in gute und schlechte aufgeteilt werden, so Greenwald. Der Schaden für die Ge-

sellschaft sei immens. Während die Angst vor dem Terrorismus durch »Panikmache der übelsten Sorte« geschürt worden sei, würden die Gefahren eines massiven staatlichen Überwachungsprogramms systematisch heruntergespielt. Darüber hinaus sei das unterschiedslose Sammeln von allen Kommunikationsdaten für das Aufdecken von Terrorplänen wegen der Datenflut eher kontraproduktiv. Eine gezieltere Überwachung würde genauere und nützlichere Informationen bringen. Dass die amerikanische Regierung dennoch »alles sammelt«, bringt Greenwald mit dem Streben nach Macht, Stabilität und Sicherheit in einer schwierigen Zeit (Höhepunkt der Finanzkrise im Jahr 2008) in Verbindung.

»Die zerstörerische Dynamik des etablierten Journalismus«

Im Zuge der NSA-Affäre wurde Edward Snowden in den Medien auf Heftigste angegriffen und diffamiert. Es wurde spekuliert, ob er möglicherweise ein chinesischer Doppelagent oder ein russischer Spion sei und diesen beiden Ländern geheime Dokumente übergeben hätte. Greenwald spricht von einer »reflexartigen Dämonisierung von Whistleblowern« in den Medien, die u. a. auch schon bei dem Gründer der Enthüllungsplattform »WikiLeaks«, Julian Assange, beobachtet werden konnte. Das, was die Regierung gerne als »den Patriotismus der amerikanischen Presse« und »verantwortungsvolle Berichterstattung« bezeichnet, sei nichts anderes, als dass die Medien die Politik ihrer Regierung weitgehend mittragen.

Greenwald, der damit gerechnet hatte, sich durch seine Berichterstattung über Snowdens Enthüllungen ebenfalls viele Medien zum Feind gemacht zu haben, zeigt sich erstaunt über das Ausmaß an Verleumdung und Strafandrohung, das ihm aus diversen Medien entgegenschlug. Wie er berichtet, sprachen ihm viele wichtige Zeitungen, allen voran die »New York Times«, seinen Status als »Journalist« oder »Reporter« ab und bezeichneten ihn stattdessen als »Anti-Überwachungsaktivist«, »Blogger« oder schlicht »Aktivist«. Auf diese Weise erhielt seine Berichterstattung einen kriminellen Beigeschmack und brachte ihn persönlich in Gefahr. Denn während Journalisten einen rechtlichen Schutz durch die Pressefreiheit genießen, werden andere Personen, die Staatsgeheimnisse veröffentlichen, gewöhnlich strafrechtlich belangt.

»Das Schreckgespenst der Kriminalisierung«

Darüber hinaus beschreibt Greenwald, wie die amerikanischen Behörden Journalisten bespitzeln und durchleuchten, um ihre anonymen Informanten ausfindig zu machen. Ein Reporter sei beispielsweise als »Mitverschwörer« bezeichnet worden, weil er geheime Dokumente angenommen hatte. In einer CNN-Sendung sei die Frage diskutiert worden, ob Greenwald vor Gericht gestellt werden sollte. Als der Moderator der politischen Talkshow »Meet the Press«, David Gregory, erklärte, man müsse Greenwald wegen seiner Berichterstattung über die NSA festnehmen, twitterte der Leiter des Washingtoner Büros der britischen Zeitung »Sunday Times«: »Ich wurde

unter Mugabes Herrschaft in Zimbabwe wegen ‚Ausübung von Journalismus‘ ins Gefängnis gesteckt. Will David Gregory sagen, dass Amerika unter Obama das Gleiche tun sollte?« Das »Committe to Protect Journalists«, eine internationale Organisation, die staatliche Eingriffe auf die Pressefreiheit dokumentiert, habe sich schließlich dazu veranlasst gesehen, seinen ersten Bericht über die USA zu verfassen.

Fazit

Als er sich Greenwald anvertraute, sagte Snowden, »Ich möchte nicht in einer Welt leben, in der alles, was ich tue und sage, aufgezeichnet wird.« Dass es Snowden zusammen mit Greenwald gelungen ist, die Welt wachzurütteln und auf die globale Überwachung des Internets aufmerksam zu machen, steht außer Frage. Das Buch zeichnet die spannungsgeladenen Ereignisse vom Juni 2013 und ihre Folgen nach und liefert aus erster Hand erschreckende Details über die NSA und die amerikanischen Medien, die in dieser analytischen und gebündelten Form noch nicht zu lesen waren.

Dass ein derart komplexer und technischer Stoff so spannend zu lesen ist, liegt sowohl an den Enthüllungen selbst als auch an der dramaturgischen Kunst des Autors. Der erste Teil des Buches gleicht einem Spionage-Thriller. Beim atemlosen Lesen vergisst man mitunter ganz, dass Greenwald keinen fiktiven Roman geschrieben hat, sondern sein Bericht auf wahren Begebenheiten beruht. Der Gedanke ist furchtinf-

löbend und macht es dem Leser schwer, nicht paranoid zu werden. »No Place to Hide« – so heißt das Buch im Original. Passender könnte man das Ende der Freiheit im digitalen Raum nicht bezeichnen.

Edward Snowden erhält zusammen mit dem Chefredakteur und Herausgeber der britischen Tageszeitung »The Guardian«, Alan Rusbridger, den Alternativen Nobelpreis 2014. Der frühere US-Geheimdienstmitarbeiter bekomme die undotierte Ehren-Auszeichnung, »weil er mit Mut und Kompetenz das beispiellose Ausmaß staatlicher Überwachung enthüllt hat, die grundlegende demokratische Prozesse und verfassungsmäßige Rechte verletzt«, teilte die Right-Livelihood-Award-Stiftung am 24. September 2014 in Stockholm mit.

Glenn Greenwald wird für sein Buch »Die globale Überwachung. Der Fall Snowden, die amerikanischen Geheimdienste und die Folgen« am 1. Dezember 2014 mit dem 35. Geschwister-Scholl-Preis ausgezeichnet. In der Begründung der Jury heißt es: »Glenn Greenwald verkörpert das überzeugende zeitgenössische Beispiel eines couragierten Bürgers, der sich gemeinsamen mit anderen und ohne Rücksicht auf persönliche Nachteile für das Recht auf ungehinderte Berichterstattung, freie Meinungsäußerung, individuelle Freiheit und die notwendige Kontrolle staatlicher Macht einsetzt. Glenn Greenwald hat mit seinen Artikeln und nun auch mit seinem Buch ‚Die globale Überwachung‘ exemplarisch demonstriert, was eine freie, unabhängige Publizistik leisten kann und was sie leisten sollte.«

Impressum

Verlag/ Herausgeber

BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG

Wörthstraße 15-17

50668 Köln

Telefon 0221 97356-237

Telefax 0221 97356-479

Redaktion

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

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

Hella Krauß, h.krauss@sozialbank.de (Bildung, Gesundheit)

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

ISSN: 1869-7631

Erscheinungsweise: monatlich