



04.14

Editorial

Gesellschaft

Wie tickt die Jugend?

Demografie

Interaktive Ausstellung „How to get to 100 – and enjoy it“

Arbeitsmarkt

Gesetzlicher Mindestlohn in Deutschland

Gesundheit

Veränderungspotenziale in Krankenhausorganisationen durch informelle Initiativen

Management

Nachhaltigkeitsratings – Was taugt das „Best-in-Class“-Verfahren?

Genossenschaften auf dem Prüfstand

Neue Medien

Big Data – die ungezähmte Macht

Materialien

Malcolm Gladwell: David und Goliath. Die Kunst, Übermächtige zu bezwingen

Impressum

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

„nach Ende der Besuchszeit ist der Stationsflur plötzlich still und leer. Die meisten Patienten sind in ihren Zimmern, der Rundgang der Visite wurde soeben beendet. Ab jetzt wird die Anzahl des Pflegepersonals für die Spät- und Nachtschicht auf ein Minimum reduziert. Eine einzelne Pflegekraft ist nun für bis zu vier Stationen zuständig. Unterstützt wird sie dabei durch eine neue intelligente Videoüberwachung. Die langen unübersichtlichen Flure und Verkehrswege zwischen den Stationen sind deshalb mit Videokameras ausgestattet.

Die Daten der Videokameras werden durch eine spezielle Software ausgewertet, welche gestürzte oder in andere Notlagen geratene Personen selbstständig erkennt. Mitarbeiter des Krankenhauses oder andere Personen haben keinen Zugriff auf die Videos. Wenn das Kamerasystem einen Notfall erkennt, erhält der nächste Mitarbeiter ein Alarmsignal auf sein mobiles Endgerät. Nur wenn er den Alarm bestätigt und somit übernimmt, hat er Zugriff auf das Videomaterial der Kamera und bekommt den genauen Ort des Geschehens auf einer Karte angezeigt. Kann ein Alarm nicht innerhalb einer gewissen Zeit bestätigt werden, wird die Meldung an weitere Stationen bzw. Mitarbeiter verteilt.“

Was sich liest wie Science-Fiction, ist vielleicht schon bald Realität. Das Fraunhofer-Institut für Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung (IOSB) in Karlsruhe hat eine Videotechnik namens „NurseEye“ entwickelt, die dem Personal in Krankenhäusern und Pflegeheimen hilft, Flure und Verkehrswege im Auge zu behalten, um in Notfällen sofort zu reagieren. Diese Technik soll dazu beitragen, den Bedarf an Pflegekräften zu befriedigen, der durch die Überalterung der Gesellschaft erheblich ansteigen wird. Laut Schätzung des statistischen Bundesamts werden im Jahre 2050 ca. 23 Millionen Menschen in Deutschland 65 Jahre und älter sein. Dies entspräche 33 Prozent der Bevölkerung. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung immer weiter an.

Videobasierte Sturz- und Notlagenerkennung leiste einen hohen Beitrag zur Sicherheit in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Gerade in stark verwinkeltem und unübersichtlichem Gelände könne ohne technische Unterstützung keine frühzeitige Hilfe für Betroffene gewährleistet werden, heißt es. Aber wo bleibt dabei die Intimsphäre? Wer möchte schon gern in einer Notsituation gefilmt werden?

Das Fraunhofer-Institut ist sich nach eigenen Angaben bewusst, dass Videoüberwachung im Krankenhaus besondere Anforderungen an den Datenschutz stellt. Auch um die Akzeptanz der Patienten und Angehörigen zu gewinnen, müsse ein hohes Maß an Sicherheit im Umgang mit den Bildern gewährleistet sein, erklärt der Hersteller. Aus diesem Grund seien alle Kameras von „NurseEye“ mit Monitoren versehen, auf denen man jederzeit erkennen könne, wie die erfassten Bilder und Daten verwendet werden.

Solange kein Notfall erkannt werde, würden die Daten nur durch eine spezielle Software ausgewertet. Patienten und das Krankenhauspersonal könnten somit sicher sein, dass ihre Privatsphäre geschützt sei. Nur wenn der Alarm ausgelöst und durch eine Pflegekraft bestätigt werde, baue das System eine Videoverbindung zwischen diesem Mitarbeiter und dem betroffenen

Patienten auf. Dadurch könne der Mitarbeiter die Situation einschätzen und beruhigend auf den Patienten einwirken. Der Patient könne sich sicher sein, dass Hilfe zu ihm unterwegs ist.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihre Redaktion

Auf der CeBIT, die vom 10. bis 14. März 2014 in Hannover stattfand, hat die Fraunhofer-Gesellschaft die Video-Notrufsäule „NurseEye“ erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt.

Gesellschaft

Wie tickt die Jugend?

Im Zuge des demografischen Wandels wird der Anteil junger Menschen an der Bevölkerung immer weiter zurückgehen. Machten vor hundert Jahren die unter 20-Jährigen noch 35 Prozent der Bürger aus, so werden sie bis 2020 voraussichtlich nur noch 17 Prozent, also weniger als ein Fünftel der Gesellschaft stellen. Vor diesem Hintergrund wird es für junge Menschen zunehmend schwer, sich gesellschaftspolitisch Gehör zu verschaffen.

Um festzustellen, wie junge Leute besser erreicht und zur Beteiligung an der Demokratie ermuntert werden können, haben Elisabeth Hoffmann und Sabine Pokorny von der Konrad-Adenauer-Stiftung einer Analyse der aktuellen Jugendforschung erstellt. Dabei gingen sie folgenden Leitfragen nach: Welche Werte haben junge Menschen? Wie nutzen sie ihre Freizeit? Welche Typen von Jugendlichen lassen sich beobachten? Und wie stehen sie zur Politik?

Erst das Geld, dann die Träume

In Bezug auf Ausbildung, Studium und Beruf zeigten sich die heutigen Jugendlichen „kontrolliert, vernünftig und zielstrebig“, stellen die Autorinnen fest. Finanzielle Sicherheit als Grundlage der Selbstverwirklichung sei vielen ein starkes Bedürfnis. Daher seien ihnen eine gute Ausbildung und ein erfolgreicher Berufseinstieg sehr wichtig. Dennoch bemängelten Hochschulen und Ausbildungsbetriebe eine gering ausgeprägte Berufsorientierung. Der Einstieg ins Erwerbsleben gestalte sich für viele Jugendliche immer schwieriger und beginne trotz aller Bemühungen, die Schul- und Studienzeiten zu verkürzen, immer noch spät.

Nach Auswertung der jüngsten PISA-Studien, der Shell-Jugendstudie von 2010 und weiterer Ergebnisse der Jugendforschung unterteilen die Autorinnen des Berichts die Jugendlichen in vier „Typen“. Der Großteil der Jugendlichen gehöre demnach einem positiv ausgerichteten Typus an. Als „selbstbewusste Macherinnen und Macher“ sowie als „pragmatisch und idealistisch“ gelten jeweils ca. 30 bis 35 Prozent der Jugendlichen. Als „resigniert und unauffällig“ bzw. als „erfolglos und robust“ wurden jeweils rund 20 Prozent eingestuft.

Die veränderten Werte der „Generation Y“ der nach 1980 Geborenen zeigten sich besonders deutlich in Bezug auf die Arbeitswelt. Die Work-Life-Balance habe der Karriere um jeden Preis längst den Rang abgelaufen. Ein hohes Einkommen und ein Firmenwagen zählten heute nicht mehr so viel, beliebter seien flache Hierarchien, ein harmonisches Arbeitsklima und angenehmes Arbeitsumfeld, die Firmenbahncard, ein Firmenfahrrad oder auch mehr Freizeit.

Werteverständnis

Von Unvernunft als Vorrecht der Jugend kann aktuell keine Rede sein. „Die heutige Jugend ist bürgerlicher als man gemeinhin denkt“, bringt die Studie das Werteverständnis der Jugendlichen auf den Punkt. Ordnung, Sicherheit und Stabilität stellen nach einer repräsentativen Umfrage der Konrad-Adenauer-Stiftung für mehr als 90 Prozent der Jugendlichen etwas Gutes dar. Ebenso verhält es sich mit dem Leistungsgedanken. Gleichzeitig wollen aber auch mehr als drei Viertel der jungen Menschen „das Leben

in vollen Zügen genießen" sowie ihre Kreativität und Fantasie entwickeln. Diese Werte stehen fast gleichberechtigt nebeneinander.

Trotz dieser Werteorientierung sehe ein Großteil der Jugendlichen jedoch keine Notwendigkeit, sich anzustrengen, da die meisten im Wohlstand aufgewachsen und durch ihre Eltern von vielen Alltagspflichten befreit worden seien. Auch nur 22 Prozent der Eltern seien überhaupt der Meinung, „dass ein Jugendlicher sich auch ‚viele selbst erarbeiten müsse““. Die Wahlfreiheit, die die meisten Jugendlichen heute in ihrem Leben haben, bringe sie in eine ambivalente Situation. Obwohl es vielfältige Möglichkeiten der Lebensgestaltung und Berufswahl gebe, seien die meisten mit verschärften Zugangsbedingungen verbunden. Daher litten viele Schüler und Studenten „in zunehmendem Maße an den Folgen von Druck, Stress und elementaren Versagensängsten“.

Familie

In Bezug auf die intensive Nutzung von Handy, Internet und Fernsehen (durchschnittlich vier bis fünf Stunden täglich) stellt die Studie fest, dass Erwachsene und Heranwachsende zunehmend in „Parallelwelten“ leben. Der Medienkonsum der Jugend bezöge sich vor allem auf „Ich-Themen“, die das eigene Leben betreffen, und kaum auf das aktuelle Geschehen in der Welt. Es werde immer weniger über die Generationengrenzen hinweg, sondern hauptsächlich innerhalb der eigenen Altersgruppe kommuniziert. Die Familie wirke jedoch als „Brücke zwischen den Generationen“.

Ein gutes Familienleben sei fast allen Jugendlichen wichtig, einen besonders ausgeprägten Generationenkonflikt gebe es nicht, so die Studie. Drei Viertel der Jungen und Mädchen sagten aus, sie würden ihre eigenen Kinder auch so erziehen, wie sie von ihren Eltern erzogen wurden. 1985 dachte nur ungefähr die Hälfte der Jugendlichen so. „Rebellion gegen die Eltern sieht jedenfalls anders aus“, meinen die Autorinnen.

Politik

Auch in Bezug auf die Politik lassen sich keine aufständischen Jugendbewegungen mehr ausmachen. Lediglich 40 Prozent der Jugendlichen gaben an, sich für Politik zu interessieren, 66 Prozent informieren sich überhaupt nicht aktiv über Politik. Vielmehr würden politische Herausforderungen vor allem aus persönlicher und nicht aus gesellschaftlicher Perspektive betrachtet. Die Auseinandersetzung mit dem öffentlichen Leben kreise im Wesentlichen um die eigenen Zukunftsperspektiven.

Diese Haltung spiegelt sich auch im gesellschaftlichen Engagement junger Menschen wider. Themen, zu denen die Jugendlichen keinen persönlichen Bezug haben (z. B. die Finanzkrise), seien für sie kaum von Interesse. Wenn sie sich für etwas einsetzten, dann geschehe dies meist projektbezogen und weniger durch traditionelle Formen demokratischer Mitbestimmung, wie z. B. Vereine, Parteien oder Jugendorganisationen.

Etwa 20 bis 25 Prozent der Jugendlichen insbesondere aus bildungsfernen Schichten hätten das Gefühl, durch Wahlen nichts bewirken zu können, so die Studie. Jugendlichen mit mittlerer und höherer Bildung sei die Bedeutung von Wahlen für die Demokratie dagegen durchaus bewusst, viele würden auch wählen gehen.

Fazit

Zusammenfassend charakterisieren die Autorinnen die junge Altersgruppe als eine stark ich-bezogene Generation, „für die persönliches Wohlbefinden und Nachhaltigkeit wichtige Themen sind, die aber auch für soziale, kulturelle Themen abholbar ist und auf konkrete Bedarfe hin sehr viel (ehrenamtliches) Engagement zeigt“.

Die Studie „Wie tickt die Jugend?“ von Elisabeth Hollmann und Sabine Pokorny ist in der Reihe Analysen Et Argumente der Konrad-Adenauer-Stiftung erschienen und kann [hier](#) abgerufen werden.

Demografie

Interaktive Ausstellung „How to get to 100 – and enjoy it“

Europa wird nicht nur immer vielfältiger, sondern auch immer älter. Daraus ergeben sich viele Herausforderungen für die heutige und für zukünftige Generationen bezüglich der Beteiligung am Arbeitsmarkt, Familienleben, Gesundheit, Bildung, Sozialschutz und Integration. Vor diesem Hintergrund fand vom 17. bis 21. März 2014 eine interaktive Ausstellung in der Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission in Brüssel statt. Entwickelt wurde die Ausstellung vom Forschungsnetzwerk „Population Europe“ in Zusammenarbeit mit dem Max-Planck-Institut für demografische Forschung. Sie wird in den nächsten Monaten an mehreren weiteren Orten in Europa gezeigt werden.

„Jeder will lange leben, aber niemand will alt sein“ – Jonathan Swift –

Die Problematik, welche dieser Satz beschreibt, steht im Fokus der Ausstellung und zeigt, worauf sich die heutige Demografie-Forschung konzentriert: Nicht das Altwerden ist relevant, sondern, auch im hohen Alter ein gesundes und lebenswertes Leben führen zu können.

Darauf aufbauend umfasst die Ausstellung zehn Forschungsgebiete zum Thema Demografie, welche von Familienplanung und Formen des Zusammenlebens über Berufe und Arbeitszeiten bis zu Migration und deren Auswirkungen auf die Sozialsysteme reichen. Ausgestattet mit einem iPad, kann sich der Besucher zu jedem dieser Bereiche über aktuelle Forschungsergebnisse sowie deren Relevanz für die zukünftige Gesellschaft informieren. Dabei wird weniger Wert auf die Erläuterung der Forschungsmethoden oder die Darstellung nackter Zahlen gelegt, sondern vielmehr dargestellt, welche Bedeutung die Ergebnisse für den Besucher persönlich haben.

Besonders eindrucksvoll werden die Ergebnisse der Langlebigkeitsforschung des Max-Planck-Instituts in Rostock dargelegt. Ziel der Forschung ist es, die einzelnen Faktoren, die eine Auswirkung auf die Lebensdauer haben, ins Verhältnis zu setzen. So wird beispielsweise gezeigt, dass Menschen, die verheiratet sind bzw. in einer Partnerschaft leben, eine etwa fünf Jahre höhere Lebenserwartung haben, wohingegen der völlige Verzicht auf Alkohol die Lebenserwartung sogar reduziert. Ein großer Teil der Forschungsarbeit widmet sich zudem der Bedeutung der Kindheit für die spätere Entwicklung. Auch zeitgemäße Aspekte, wie beispielsweise die zunehmende Zahl von Fernbeziehungen, der Kontakt zu seinem Partner per Skype oder sozialen Netzwerken wie Facebook, werden berücksichtigt.

Persönliche Experimente

Der interaktive Part bietet dem Besucher die Möglichkeit, anhand dieser Erkenntnisse seine persönliche Lebenserwartung zu berechnen. Insbesondere die Veränderungen der eigenen Lebenserwartung durch bestimmte Faktoren (z.B. Rauchen, Fast Food oder Single-Leben), visualisiert durch die Zahl der verbleibenden Lebensjahre, bringen den Besucher dazu, über die eigene Lebensweise nachzudenken.

Die persönliche Dimension des demografischen Wandels wird noch anschaulicher präsentiert durch die Forschung der Universität Groningen zu den generationenübergreifenden Beziehungen in einer alternden Gesellschaft. In einer Fotosimulation kann der Besucher hier ein Foto von sich selbst aufnehmen, und dieses dann ‚altern‘ lassen. So bekommt man, neben der persönlichen Lebenserwartung, ein ungefähres Bild davon, wie man an seinem Lebensabend aussehen wird.

Abgerundet wird das Versetzen in die Rolle eines Älteren mit der Simulation von altersbedingten Sehschwächen wie dem Katarakt (Grauer Star) oder Glaukom (Grüner Star). Aufbauend auf den Forschungsergebnissen der Universität Southampton über Pflegebedürftigkeit, zeigt dieser Teil der Ausstellung, wie die Unabhängigkeit älterer Menschen oft durch vergleichsweise simple Methoden gewährleistet werden kann, beispielsweise durch einen Monitor mit veränderbarer Schriftgröße für Menschen mit Sehbehinderungen.

Lohnt sich ein Besuch?

Die Ausstellung richtet sich insbesondere an junge Leute und politische Entscheidungsträger der Gesundheitspolitik. Sie bietet ihnen eine hervorragende Möglichkeit, sich in die Lage eines Älteren zu versetzen und eine persönliche Perspektive zu bekommen. Darüber hinaus ermöglicht sie einen guten Einstieg in das Thema Demografie für Menschen, die sich bislang wenig oder gar nicht mit der Materie befasst haben und gibt viele Denkanstöße für die eigene Lebensweise.

Für diese persönliche Dimension von Demografie rücken die eigentliche Forschungsarbeit bzw. deren Erkenntnisse sowie die gesellschaftliche Bedeutung von Demografie etwas in den Hintergrund, weshalb die Ausstellung für Forscher/innen in dem Gebiet und für ältere Menschen eher ungeeignet ist.

Der Initiator der Ausstellung, „Population Europe“, ist ein gebietsübergreifendes Netzwerk von 29 demografischen Forschungszentren, welches sich zum Ziel setzt, Forschung zur Demografie zu fördern, die Erkenntnisse zusammenzutragen und diese leicht zugänglich für Politik, NGOs oder andere Wissenschaftler zu machen. Dem Sachverständigenrat von „Population Europe“ gehören derzeit etwa 150 europäische Wissenschaftler an.

In Deutschland wird die Ausstellung vom 10. bis 23. April 2014 im Allianz Forum am Pariser Platz in Berlin gezeigt. Weitere Informationen zum Programm finden Sie [hier](#).

Arbeitsmarkt

Gesetzlicher Mindestlohn in Deutschland

Anders als in vielen anderen europäischen Ländern, gibt es in Deutschland bisher noch keinen gesetzlichen, branchenübergreifenden Mindestlohn. Es besteht für Tarifvertragsparteien lediglich die Möglichkeit für einzelne Branchen Mindestlöhne zu vereinbaren. Wenn diese vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales für allgemeingültig erklärt werden, gelten sie für alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer der betroffenen Branche. Dies trifft aktuell z. B. auf die Pflegebranche zu. Hier liegt der Mindestlohn bei 9 Euro in West- und 8 Euro in Ostdeutschland.

Diese Einzelregelungen will die Bundesregierung durch einen flächendeckenden bundesweiten Mindestlohn ersetzen. Nach den Koalitionsbeschlüssen soll ab Anfang 2015 mit Übergangsfristen bis 2016 ein Mindestlohn von brutto 8,50 Euro in allen Branchen gelten. Vor diesem Hintergrund haben Dr. Thorsten Kalina und Dr. Claudia Weinkopf vom Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg Essen analysiert, wie viele Beschäftigte von der Einführung des allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns betroffen wären. Zudem zeigen sie in ihrem Report auf, welche grundlegenden Fragen zur konkreten Ausgestaltung und Umsetzung noch offen sind. Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Fast jeder Fünfte verdiente im Jahr 2012 weniger als den geplanten Mindestlohn

Im Jahr 2012 arbeiteten nach Berechnungen der Autoren auf Basis des sozioökonomischen Panels trotz der guten Beschäftigungsentwicklung 24,3 Prozent aller abhängig Beschäftigten (8,4 Millionen) für einen Stundenlohn unterhalb der bundeseinheitlichen Niedriglohnschwelle von 9,30 Euro. Weniger als den geplanten Mindestlohn von 8,50 Euro pro Stunde verdienten insgesamt 19,2 Prozent der Beschäftigten bzw. 6,6 Millionen. Seit 2007 sind beim Anteil der Niedriglohnbeschäftigten nur geringfügige Änderungen festzustellen, während sich der Anteil der Beschäftigten unterhalb der geplanten Mindestlohngrenze fast kontinuierlich verringert hat. Das höchste Risiko, im Jahr 2012 weniger als 8,50 Euro pro Stunde zu verdienen, wiesen Beschäftigte unter 25 Jahren, gering Qualifizierte, befristet Beschäftigte, Ausländer/innen, Frauen und Beschäftigte über 54 Jahre auf.

Erhebliche regionale Unterschiede

Die Betrachtung der Ergebnisse auf regionaler Ebene bringt deutliche Unterschiede zum Vorschein. So war der Anteil der Beschäftigten mit einem Stundenlohn unter 8,50 Euro in Ostdeutschland mit 29,3 Prozent im Jahr 2012 deutlich höher als in Westdeutschland mit 16,9 Prozent. Allerdings hat sich der Anteil seit dem Jahr 2007 in Westdeutschland nur geringfügig verringert. Demgegenüber ist in Ostdeutschland ein deutlicher Rückgang zu beachten; im Jahr 2007 lag der Anteil hier noch bei 38,6 Prozent.

Bei der Differenzierung nach Bundesländern ist im Jahr 2012 eine sehr starke Streuung zwischen 11,6 Prozent in Hamburg und 34,9 Prozent in Thüringen erkennbar. Dabei sind innerhalb Ostdeutschlands die Unterschiede mit etwa 31 Prozent in Brandenburg am unteren und knapp 35 Prozent in Thüringen am oberen Ende deutlich geringer ausgeprägt als zwischen den westdeutschen

Bundesländern. Hier lag der Anteil in Rheinland-Pfalz und dem Saarland mit etwa 22 Prozent fast doppelt so hoch wie in Hamburg.

Zur Ausgestaltung des gesetzlichen Mindestlohns sind noch wichtige Punkte offen

Vor der anvisierten Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns im Jahr 2015 sind noch wichtige Fragen zu klären. Insbesondere ist derzeit noch strittig, ob es Ausnahmen für bestimmte Personengruppen (z. B. junge Erwachsene und Saisonarbeitskräfte) geben soll. In diesem Zusammenhang hat eine aktuelle Studie der Hans-Böckler-Stiftung gezeigt, dass durch Ausnahmeregelungen bis zu 37 Prozent der geringbezahlten Beschäftigten nicht vom Mindestlohn profitieren würden. Daher sehen die Autoren eine enge Begrenzung von Ausnahmen als unerlässlich an. Ansonsten würde ein Wettbewerb zwischen den Beschäftigtengruppen mit und ohne Mindestlohnanspruch entfacht sowie die Durchsetzung und Kontrolle deutlich erschwert. Eine weitere offene Frage ist, ob Zulagen und Sonderzahlungen in die Mindestvorgabe von 8,50 Euro pro Stunde mit eingerechnet werden.

Letztendlich wird die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns nach Ansicht der Autoren nicht automatisch zu einer Verringerung des Niedriglohnanteils in Deutschland führen. Dies ist auch das Ergebnis der Einführung eines Mindestlohns in anderen Ländern (z. B. Großbritannien). Jedoch wird erwartet, dass eine solche Regelung zu einer Begrenzung der Ausdifferenzierung der Stundenlöhne nach unten beiträgt.

Der Report „Niedriglohnbeschäftigung 2012 und was ein gesetzlicher Mindestlohn von 8,50 € verändern könnte“ (15 S; Institut Arbeit und Qualifikation) steht [hier zum Download](#) bereit.

Gesundheit

Veränderungspotenziale in Krankenhausorganisationen durch informelle Initiativen

Wie alle Organisationen verfügen auch Krankenhäuser über einen formellen Rahmen und über informelle Prozesse, welche die starren Strukturen umgehen und neue Spielräume eröffnen können. Diesen Mechanismus erforschen und beschreiben die Wissenschaftler María Crojethovic und Thomas Elkeles gemeinsam mit den Masterstudenten Sebastian Gütschow, Carolin Krüger und Tom Stender von der Hochschule Neubrandenburg in ihrer empirischen Studie „Veränderungspotenziale in Krankenhausorganisationen“.

Die Studie an neun nordostdeutschen Krankenhäusern zeigt auf, wie sich bei Problemen und Herausforderungen im Klinikalltag informelle Initiativen herausbilden und welche Auswirkungen sie auf die Organisationsstruktur haben.

Die ersten drei Kapitel des Buches bilden den theoretischen Hintergrund der Untersuchung ab. Kapitel 1 liefert einen Überblick über den internationalen Stand der Forschung aus Sicht der Organisationssoziologie. Das zweite Kapitel beleuchtet die Theorie der Krankenhausorganisation, während das dritte sich deren Veränderung unter DRG-Einfluss widmet. Der zweite Teil der Publikation befasst sich mit der empirischen Untersuchung der Krankenhausorganisation in verschiedenen Kliniken. Kernstück des Buches ist das Kapitel 5, das auf rund hundert Seiten die Resultate der empirischen Untersuchung darstellt und erörtert. Im Folgenden werden die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt:

Methodik der Studie

Die Untersuchung, die der Publikation zugrunde liegt, fand von Juni 2011 bis Dezember 2012 als gemeinsames Lehrforschungsprojekt der drei Masterstudiengänge des Fachbereichs Gesundheit, Pflege, Management der Hochschule Neubrandenburg in Kooperation mit dem Zentrum für Staats- und Gesellschaftsstudien in Buenos Aires, Argentinien, statt.

Die Daten wurden sowohl in Form von quantitativer Sozialforschung (standardisierter Fragebogen) als auch mittels qualitativer Sozialforschung (Experteninterviews) erhoben. Gegenstand der Untersuchung waren neun Krankenhäuser aus Mecklenburg-Vorpommern, die 30 Prozent der Plankrankenkrankenhäuser des Landes ausmachen und alle Trägertypen umfassen.

Der Fragebogen behandelte mögliche Probleme bei organisatorischen Gegebenheiten in den Abteilungen, Situationen in der täglichen Krankenhausarbeit sowie künftigen Herausforderungen und den damit verbundenen Veränderungsbedarf. Den Fragebogen beantworteten 338 Beschäftigte aus den neun Kliniken. Bei der qualitativen Erhebung mit ähnlichen Fragen wurden 24 Experteninterviews mit Ärzten und Pflegekräften aus sechs verschiedenen Krankenhäusern geführt.

Informelle Prozesse zur Lösung von Problemen

Als vorrangige Probleme nannten die meisten Befragten den Zeit- und Personalmangel im Krankenhausalltag. Aber auch die Kommunikation zwischen Ärzten und Pflegepersonal, die ausufernden Dokumentationspflichten, der Mangel an Organisation und

der betriebswirtschaftliche Druck wurden von vielen bemängelt.

Die Experteninterviews enthalten viele interessante Aussagen von Ärzten und Pflegekräften, die ihre persönliche Sicht der Probleme und Herausforderungen im Krankenhausalltag schildern. Eine Ärztin sagte beispielsweise zum Thema „Mehrarbeit“: „Das ist ja das Komische im Krankenhaus. Wir wollen Leute gesund machen und machen uns eigentlich selber krank, durch eine hohe Arbeitsbelastung“ (S. 139).

Anhand des Datenmaterials sollte geklärt werden, ob als Folge der problematischen Situationen informelle Prozesse entstehen, welche die formalen Strukturen umgehen. Bei ihrer Datenerhebung haben die Forscher über hundert Initiativen gefunden, die darauf abzielen, „den durch vielfältige Probleme behinderten Krankenhausbetrieb aufrechtzuerhalten“ (S. 201). 61 Prozent der analysierten Handlungen waren informeller Natur, versuchten also, die Probleme außerhalb der bestehenden formalen Strukturen zu lösen. Die meisten Initiativen bezogen sich auf die Arbeitsorganisation, mit dem Zweck die Arbeitsabläufe möglichst effizient zu gestalten. Teilweise wird durch informelle Anpassungen versucht, die Dokumentationen zu vereinfachen und zusammenzufassen. In einem Krankenhaus gab es die informelle Absprache, dass Assistenzärzte einer Abteilung ihren Dienst früher beenden konnten, wenn genügend Personal da war und die Situation es erlaubte.

Rechtliche und ethische Grauzone

In acht Fällen wurden auch illegale Praktiken aufgedeckt, die aus der Not heraus geboren worden waren. Zum Beispiel verletzte eine Initiative die Grenzen des ärztlich vorbehaltenen Tätigkeitsfeldes, indem Pflegekräfte statt Ärzte über diagnostische präoperative Maßnahmen entschieden. In einem anderen Fall rief eine Ärztin für einen komplizierten Eingriff einen früheren Kollegen und jetzt niedergelassenen Kardiologen zur Hilfe, der letztlich die Operation selbst durchführte. Ein Haftungsschutz des Krankenhauses bestand für ihn dabei nicht.

Auch über „Upcoding“, also die Umcodierung einer Diagnose in eine höher vergütete Leistung, wurde in einem Fall berichtet. „Den Aussagen nach wurden die Assistenzärzte aufgefordert, eine solche Art von DRG-Kodierung durchzuführen; bei einer Verbesserung der Einnahmen werden diese dann mit Bonuszahlungen belohnt“ (S. 191), heißt es in der Studie. Weitere informelle Regelungen verstießen gegen arbeitszeitrechtliche Bestimmungen, indem sie versuchten, den Personalmangel durch unerlaubte Mehrarbeit und das Einsparen von Pausen auszugleichen.

Darüber hinaus gab es 32 informelle Initiativen, die zwar nicht als illegal, aber als prekär eingestuft wurden. Ein Beispiel: „Aufgrund von Personalmangel und damit einhergehender Verdichtung des Arbeitsvolumens entwickelten Pflegekräfte als informelle Initiative eine Art Prioritätenliste ihrer zu erfüllenden Aufgaben nach Rangfolge der Dringlichkeit“ (S. 197). Dabei kam es auch zur Modifikation, Verschiebung und Reduktion von Arbeitsprozessen. Unter Umständen könne dabei die Patientensicherheit leiden, so die Einschätzung der Wissenschaftler.

Fazit

Mittel- bis langfristig können informelle Praktiken, die „selbst wiederum prekäre Situationen reproduzieren und nur höchst punktuell Abhilfe von drückenden Organisationsproblemen verschaffen“ (S. 212), keine tragfähigen Lösungen für Probleme bilden. Bei den analysierten Initiativen zeigte sich nur wenig Innovationspotenzial, das auch auf andere Krankenhäuser übertragbar gewesen wäre. Echtes, langfristiges und positives Veränderungspotenzial für Krankenhausorganisationen konnte bei den informellen Initiativen nicht ermittelt werden, so das Fazit der Wissenschaftler.

Die Studie mit dem Titel „Veränderungspotenziale in Krankenhausorganisationen. Formalität und Informalität in nordostdeutschen Krankenhäusern“ (252 S., 29,90 €) von María Crojethovic, Sebastian Gütschow, Carolin Krüger, Tom Stender und Thomas Elkeles ist im Januar 2014 im Psychosozial-Verlag, Gießen, erschienen. Weitere Informationen und das Inhaltsverzeichnis finden Sie [hier](#).

Management

Nachhaltigkeitsratings – Was taugt das „Best-in-Class“-Verfahren?

Nachhaltigkeit steht hoch im Kurs. Lag das von „Best-in-Class“-Unternehmen verwaltete Kapital im Jahr 2005 noch bei 57 Mrd. Euro, stieg es bis ins Jahr 2011 um das Fünffache auf 283 Mrd. Euro an. Doch der inflationäre Gebrauch des Nachhaltigkeitsbegriffs und immer neue Unfälle (wie etwa in der Textilindustrie) trotz nachweislich eingehaltener Standards legen die Frage nahe, ob und inwieweit über eine „Best-in-Class“-Selektion tatsächlich ökologische und soziale Ziele erreicht werden.

Der „Best-in-Class“-Ansatz ist eine Anlagestrategie, die auf ökologischen und sozialen Kriterien sowie Merkmalen der guten Unternehmensführung basiert. Unternehmen werden dabei weltweit mittels detaillierter Analysen von Nachhaltigkeitsagenturen oder von Indexanbietern und Vermögensverwaltern hinsichtlich Umweltkennzahlen, Nachhaltigkeitsstrategien und dem Lieferkettenmanagement des Unternehmens beurteilt. Für jede Branche wird gemäß den Ergebnissen eine Rangliste der Klassenbesten erstellt. Dieser Ansatz soll es nachhaltig orientierten Investoren ermöglichen, die jeweils nachhaltigsten Unternehmen einer Branche für ihren Kapitaleinsatz auszuwählen. Gleichzeitig erhofft man sich einen zunehmenden Wettbewerb um Nachhaltigkeitsleistungen unter den Unternehmen, der einen Anreiz schafft, nachhaltiger zu wirtschaften. Die Tragweite des „Best-in-Class“-Ansatzes ist allerdings bisher noch wenig untersucht worden.

Eine kürzlich erschienene Studie des Südwind-Instituts für Ökonomie und Ökumene hat versucht, die Wirkung des „Best-in-Class“-Ansatzes auf Unternehmen insbesondere im Bereich der Menschen- und Arbeitsrechte zu untersuchen. Dabei wurden bei qualitativen Interviews die Ziele von Nachhaltigkeitsagenturen herausgearbeitet und mit den Aussagen von internationalen Aktiengesellschaften zum Stellenwert und der Wirkung von Ratings verglichen. Dies soll es den Beteiligten ermöglichen zu überprüfen, inwieweit sie auf das intendierte Ziel zusteuern.

Nachhaltigkeitsratings gewinnen zunehmend an Bedeutung

Nachhaltigkeitsagenturen nutzen für ihre Bewertungen sowohl öffentlich verfügbare Daten als auch Daten, die sie von den Unternehmen ausschließlich für die Ratings erheben. Dazu werden Fragebögen an die Unternehmen geschickt, die detaillierte Angaben zum Beispiel über die Einhaltung des Arbeitsrechts abfragen. Während solche Fakten noch vor 20 Jahren nur mit Mühe gesammelt werden konnten, suchen heute Beauftragte der Unternehmen selbst den Dialog mit Analysten der Nachhaltigkeitsagenturen und bieten ausführliche Informationen an.

Ergebnisse der Interviews mit Ratingagenturen

Im Rahmen der Studie befragte Nachhaltigkeitsagenturen waren Sustainalytics, Oekom Research, Imug und der Indexanbieter RobecoSAM. Ihr vorrangiges Ziel ist es, dass die Nachhaltigkeit von Unternehmen zu einem selbstverständlichen Kriterium in der Anlageentscheidung auf den Kapitalmärkten wird. Dabei ist es ihnen wichtig, die Transparenz einzelner Unternehmen und damit deren Vergleichbarkeit zu verbessern. Dass Unternehmen zunehmend Ratings als Vergleichsmaßstab für ihre Nachhaltigkeit

heranziehen und ein Wettbewerb über Nachhaltigkeitsindizes initiiert wird, nennen sie als weitere Intention. Damit einhergehend erwarten Ratingagenturen eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeit der Unternehmen.

Als Voraussetzungen für das Erreichen der Ziele nennen die Agenturen die Bedeutung der Transparenz und des Dialogs mit den Unternehmen. Insbesondere die Unabhängigkeit der Ratingagentur gewährleiste objektive und unverzerrte Informationen. Des Weiteren müssten Unternehmen davon überzeugt werden, dass Nachhaltigkeit sich lohne und langfristig gesehen höhere Gewinne und attraktivere Investments erzielen könne. Bewusst ist allerdings allen befragten Agenturen, dass es keinen materiellen Druck von nachhaltig orientierten Investoren auf Unternehmen gibt und somit der Anreiz, ein gutes Nachhaltigkeitsrating zu erzielen, gering ist.

Unternehmen wünschen sich größere Zielgenauigkeit und vereinfachte Verfahren

Befragt wurden 37 Unternehmen aus vier Branchen, die alle Mitglied des bedeutendsten Börsenindex ihres Landes sind. Im Fokus der Befragungen stand der Stellenwert der Ratings im Vergleich zu anderen Anspruchsgruppen. Generell gaben die Unternehmen an, zu viel Zeit für die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsratings aufwenden zu müssen und schreckten vor der Preisgabe sensibler Informationen zurück. Sie stellen außerdem große Qualitätsunterschiede bei den Ratings fest. Sie plädieren für eine Standardisierung der Abfrage und eine bessere Nachvollziehbarkeit der Bewertung.

Von den Fragebögen der Ratingagenturen fordern die Unternehmen eine größere Zielgenauigkeit. Hinsichtlich des Einflusses der Ratings auf die Investoren gaben alle Unternehmen an, keine Wirkung spüren zu können. Darüber hinaus gaben nur drei Unternehmen an, sich in einem aktiven Wettbewerb bei Nachhaltigkeitsratings zu befinden. Ein Teil der Unternehmen sieht die Ratings nur als einen Antriebsfaktor unter mehreren, während der Großteil angibt, dass Nachhaltigkeitsratings eine untergeordnete Rolle neben wichtigeren Einflussgrößen wie dem Staat, Kunden, Wettbewerbern, Standortgemeinden und Nichtregierungsorganisationen spielten. Die Unterordnung von Ratings geht jedoch nicht damit einher, dass die Unternehmen sich generell nicht nachhaltig ausrichten, einige halten eigene Nachhaltigkeitsagenden vor, die intrinsisch motiviert seien.

Veränderungen im Unternehmen aufgrund von Nachhaltigkeitsratings bejahten nur zwei der Unternehmen. Einige Unternehmen gaben zwar an, ihre Berichterstattung zu verbessern oder durch Ratings zusätzlich motiviert zu werden, Nachhaltigkeitskonzepte zu erarbeiten. Jedoch konnten keine durch die Nachhaltigkeitsratings verursachten Verbesserungen im Bereich der Menschen- und Arbeitsrechte festgestellt werden. Engagierte Investoren, so gab die Mehrheit der Unternehmen an, hätten einen ähnlich großen Einfluss auf das Unternehmensverhalten wie Nachhaltigkeitsratings. Je größer der direkte Kontakt ist und das Feedback zu werten ist, umso wichtiger erachten die Unternehmen deren Meinung.

Nichtregierungsorganisationen sehen „Best-in-Class-Konzept“ kritisch

Die vier befragten Nichtregierungsorganisationen nahmen alle wahr, dass ihre Recherchen von den Ratingagenturen genutzt werden, allerdings ohne dass sie den direkten Kontakt zu ihnen suchen würden. An der Arbeitsweise von Nachhaltigkeitsagenturen wurde die nicht nachvollziehbare Gewichtung einzelner Aspekte der Unternehmensbewertung kritisiert.

Zum einen fänden die von den Nichtregierungsorganisationen als wichtig erachteten Themen wie Menschenrechtsverletzungen zu wenig Beachtung. Zum anderen würden kaum Informationen vor Ort eingeholt und zu wenig recherchiert, sodass die Ergebnisse die Realität nicht eindeutig widerspiegeln. Diese Vorgehensweise mache die Bewertung teilweise davon abhängig, wie gut die gesammelten Daten seien, und weniger davon, wie nachhaltig gearbeitet werde.

Nachhaltigkeitsratings bewirkten zusammenfassend nicht die notwendigen Veränderungen in Unternehmen – und das, obwohl die Nichtregierungsorganisationen das Potenzial von Investoren, eine nachhaltige Unternehmensführung durchzusetzen, als groß bis sehr groß einschätzten. Verbesserungen könnten erreicht werden, indem die Auswahl der Kriterien, deren Gewichtung sowie die Einigung von Fakten und Quellen in anderen Kontexten über Multi-Stakeholder-Initiativen organisiert würden. Eine solche Initiative könnte Ratingagenturen, Unternehmen, Gewerkschaften und Vertreter der Zivilgesellschaft an einen Tisch holen, um Kriterien und Verfahren der Unternehmensanalyse zu entwickeln.

Klassenziel erreicht?

Nachhaltigkeitsagenturen haben das Potenzial, ökologische und soziale Verbesserungen bei Unternehmen zu schaffen. Sie stellen die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen umfassend dar, behandeln auch Unternehmen, die nicht Ziel von Kampagnen sind und fahren kontinuierlich mit der Ansprache dieser Unternehmen fort. Allerdings zeigen die Interviews mit den Unternehmen und den Nichtregierungsorganisationen deutliche Schwachstellen in der Verfahrensweise von Ratingagenturen auf. So wurden die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit der Ratings von Unternehmen in Frage gestellt, obwohl dies ein von den Ratingagenturen selbst gestecktes Ziel ist. Um die Transparenz zu verbessern, sollte die Kommunikation mit den Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen verbessert werden.

Während Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen das unternehmerische Geschehen vor Ort verfolgen, berufen sich Ratingagenturen oftmals nur auf Sekundärquellen. Ein stärkerer Dialog und gegenseitige Ergänzung mit Anspruchsgruppen wie etwa Nichtregierungsorganisationen und Verbraucherorganisationen könnte ebenfalls den Vorteil haben, dass mehr Druck auf Unternehmen ausgeübt werden könne. Investoren hätten insofern einen kleineren materiellen Einfluss auf Unternehmen als oben genannte Anspruchsgruppen und insbesondere als staatliche Akteure. Allerdings könne eine stärkere Auseinandersetzung mit den Inhalten der Nachhaltigkeitsratings ihnen ermöglichen, ihr Anliegen in den Unternehmen stärker einzubringen, insbesondere indem sie sich dem bestehenden Dialog mit Anspruchsgruppen anschließen und den Zugang zu Informationen vor Ort nutzen. Ein solches direktes Engagement könnte viele Probleme umgehen, die den Ratings derzeit anhaften, so das Fazit der Studie.

Die Studie „Klassenziel erreicht? Der Beitrag von ‚Best-in-Class‘-Ratings zur Einhaltung von Menschenrechten im Verantwortungsbereich von Unternehmen“ des Südwind-Instituts für Ökonomie und Ökumene steht [hier](#) zum Download bereit.

Genossenschaften auf dem Prüfstand

Die Genossenschaftsidee ist in der deutschen Geschichte tief verwurzelt. Diese traditionelle Rechtsform hat ihre Blütezeit mit der aufstrebenden Arbeiterbewegung insbesondere Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts erlebt. Allerdings herrschen heute andere Unternehmensformen vor, wie GmbHs oder haftungsbeschränkte Unternehmensgesellschaften. Aktuell werden etwa 9.500 Genossenschaften gezählt, während es in den 1970er Jahren noch rund 18.000 waren. Im Jahr 2012 wurden von insgesamt 311.000 Unternehmensgründungen nur 209 als Genossenschaften registriert. Existenzgründungen in der genossenschaftlichen Rechtsform haben sichtlich an Attraktivität eingebüßt.

Ein kürzlich erschienener Report der Friedrich-Ebert-Stiftung geht der Frage nach, wie die unternehmerische Genossenschaftsform gestärkt werden kann, und legt dar, wo ihre Grenzen liegen.

Stärken und Schwächen genossenschaftlicher Zusammenschlüsse

Die kompakte Analyse der Friedrich-Ebert-Stiftung sieht die Rechtsform der Genossenschaft auch heute noch für bestimmte Zielsetzungen als sinnvoll an. Genossenschaften sind Zusammenschlüsse gleichberechtigter Personen oder Unternehmen, die durch den Aufbau von Kooperationsbeziehungen wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Ziele für alle Mitglieder verwirklichen wollen. Dabei haben Eigentümer und Nutzer der Leistung dieselbe Identität.

Vorteile einer solchen Unternehmensform seien die lokale und realwirtschaftliche Verwurzelung und Bodenständigkeit. Zudem wiesen sie eine meist ausgeprägte ökonomische Stabilität auf, die durch eine geringe Insolvenzquote gekennzeichnet ist, und seien erstaunlich krisenfest. Genossenschaften sind unabhängig vom Kapitalmarkt, sodass sie etwa vor feindlichen Übernahmen geschützt sind. Folglich sind Renditeziele externer Akteure für Unternehmensentscheidungen nicht relevant und verhindern gleichzeitig eine kurzfristig ausgerichtete Unternehmensorientierung.

Unter diesen Gesichtspunkten seien Genossenschaften in der Lage, einen „Hort der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit“ zu bilden. Die Kehrseite der Medaille, so die Analyse, sei, dass es den Genossenschaften schwerer falle, Eigen- und Fremdkapital zu generieren. Außerdem würden strategische Entscheidungen über Abstimmungen nach dem Kopfprinzip getroffen, also unabhängig von den Anteilen der Mitglieder. Dies könne in der Praxis die Effizienz der Entscheidungsfindung erheblich verschlechtern und stelle Managementaufgaben vor komplexe Herausforderungen.

Rahmenbedingungen für die Genossenschaften verbessern

Genossenschaften sehen sich einigen Schwierigkeiten gegenüber, da sie gegenüber anderen Rechtsformen größeren gesetzlichen Beschränkungen unterworfen sind. So tragen sie zum Beispiel hohe Rechtsformkosten, und ihre Gründung ist mit einem hohen Aufwand verbunden. Genossenschaften müssen einem Prüfverband angehören. Dies bedeutet, dass Genossenschaftsverbände ihre Geschäfte regelmäßig, nämlich jährlich oder alle zwei Jahre, überprüfen. Schon vor der Gründung muss eine so genannte

Gründungsprüfung durchgeführt werden, die das Geschäftsmodell auf seine Tragfähigkeit hin testet. Alle Prüfungen werden gegen Entgelt durchgeführt. Diese Kosten und die Regelungsdichte seien gerade für kleine Genossenschaften schwer zu stemmen. Begründet werden die Anforderungen mit der Schutzbedürftigkeit der Mitglieder und etwaigem Einlagenverlust.

Der Report argumentiert jedoch, dass bei Kapitalgesellschaften vergleichbarer Größe keine Prüfungspflicht bestehe, obwohl diese ebenfalls kein Mindestkapital aufweisen müssen. An dieser Stelle müsse eine Gleichstellung der Rechtsformen stattfinden. Zudem führe das Prüfungsmonopol der Genossenschaftsverbände dazu, dass die Macht der Verbände steige und aus Mangel an Wettbewerb erhöhte Preise verlangt würden. Auch bei der Förderpolitik bestünde Nachholbedarf. Die weit verbreitete Anforderung der selbstständigen Tätigkeit durch einen einzelnen Unternehmensgründer sei bei der Genossenschaft nicht gegeben, sodass einige Förderprogramme nur begrenzt in Anspruch genommen werden können.

Fazit

Als Fazit stellt der Report fest, dass das genossenschaftliche Wirtschaften gegenüber anderen Rechtsformen benachteiligt werde. Der Gesetzgeber sei gefordert, hier Abhilfe zu schaffen. Vor allem kleinste und kleine Genossenschaften müssten von hohen finanziellen und bürokratischen Anforderungen entlastet werden. Es müssten daher die Rahmenbedingungen für genossenschaftliches Wirtschaften verbessert werden und die besonderen Strukturmerkmale etwa bei der Ausgestaltung von Förderprogrammen besser berücksichtigt werden. Abschließend stellt das Papier allerdings auch fest, dass die Wirtschaft nicht grundsätzlich genossenschaftlich organisiert werden könne und diese Rechtsform nur für bestimmte Zwecke geeignet sei.

Die Februar-Ausgabe der Reihe „WISO direkt“, die von der Friedrich-Ebert-Stiftung herausgegeben wird, behandelt das Thema Genossenschaften unter dem Titel: „Möglichkeiten und Grenzen zur Stärkung der genossenschaftlichen Unternehmensform“. Der Report kann [hier](#) abgerufen werden.

Neue Medien

Big Data – die ungezähmte Macht

Unter „Big Data“ versteht man Datensammlungen, die zu groß sind, um sie manuell oder mit klassischen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Diese Daten können aus vielfältigen Quellen stammen, allen voran von Internetservern, Sensoren und Überwachungskameras. Auch in der Wissenschaft, in der Finanzwirtschaft, im Gesundheitswesen sowie im Energiesektor werden große Datenmengen registriert.

Um diese Daten aus sämtlichen Lebensbereichen zu speichern, zu durchsuchen, auszuwerten und miteinander zu verknüpfen, sind in den letzten Jahren effiziente neue Technologien entstanden. Diese tragen wiederum zu einer Verstärkung der Sammlung von Big Data bei. Kaum eine Branche kann sich heute den Verlockungen der Datenerhebung und Datenanalyse im großen Stil verschließen. Auch der Alltag der meisten Menschen verändert sich tiefgreifend durch die umfassende Digitalisierung und Datenspeicherung.

Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf Unternehmen und ihre Wettbewerbssituation, aber auch generell auf Wirtschaft und Gesellschaft hat, ist Gegenstand einer Veröffentlichung von Deutsche Bank Research in der Reihe „Digitale Ökonomie und struktureller Wandel“. Ausgehend von einer Beschreibung des Ist-Zustands im Hinblick auf die Akteure, Systeme und technischen Möglichkeiten werden die Herausforderungen und Chancen von Big Data erörtert. Dabei steht der Schutz der Datenhoheit des Einzelnen den Möglichkeiten, die sich aus der Zusammenführung von Informations- und Kommunikationstechnologien für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ergeben, gegenüber.

Sensorik und biometrischer Abgleich in jeder Tasche

Durch die verbreitete Nutzung von Smartphones mit diversen Apps und ständiger Verbindung ins Internet erobern Sensoren und biometrische Erkennungsverfahren die Massenmärkte. Mobile Endgeräte enthalten diverse Sensoren, die Distanzen, Bewegungen, Lichtverhältnisse, Körpermerkmale, Stimmen, Temperaturen und vieles mehr messen. Diese Daten lassen sich zu Profilen bündeln und speichern, sodass Smartphones „ihre Besitzer am Gehen, Sprechen oder Fahren erkennen“ können.

Auch Alltagsgegenstände wie Waschmaschinen oder Autos vernetzen sich, kommunizieren miteinander und lassen sich aus der Ferne über das Internet steuern. Digitale Assistenzsysteme unterstützen alte und hilfsbedürftige Menschen aktiv dabei, in ihrem eigenen häuslichen Umfeld zurechtzukommen, oder Autofahrer beim Navigieren und Bremsen. Auch in der Industrie werden Maschinenanlagen und Produktionsketten zunehmend vernetzt. Neue Produkte drängen auf den Markt, die den Herstellern ungeahnte Möglichkeiten eröffnen: Mit der web-basierten Brille von Google beispielsweise bekommt ein einzelnes Unternehmen Zugang zu der Richtung und Dauer der Blicke von Menschen. Dass auch Facebook, Twitter, Youtube und Co. auf ihren Servern teils intime und persönliche Daten ihrer Nutzer sammeln, ist hinreichend bekannt.

All diese Funktionen produzieren riesige Datenmengen, die teilweise auch ohne Zustimmung der Nutzer zur Auswertung an unterschiedliche Akteure weitergeleitet bzw. verkauft werden können. So gelingt es den großen Datensammlern, die Menschen

„auf Schritt und Tritt zu begleiten“ und eine „Brücke zu schlagen zwischen virtueller und realer Welt“.

Einerseits entstehen also viele nützliche Produkte und Dienste, die den Menschen bei alltäglichen und routinemäßigen Handlungen unterstützen sollen [...]. Andererseits stehen aber digitale Ökosysteme im Verdacht, Geschäftspraktiken zu betreiben, die nicht ausschließlich den primären Nutzen des Produktes oder die Dienstleistung für den Kunden in den Mittelpunkt stellen“, fassen die Autoren die Big-Data-Entwicklung und den Trend zur Monetarisierung der Daten zusammen.

Ambivalentes Verhalten der Nutzer

Das Verhalten der Menschen im Internet sei ambivalent, so die Analyse. Viele Nutzer hätten nichts dagegen, ihre persönlichen und teils intimen Daten den Plattformbetreibern zu überlassen, wenn sie im Gegenzug praktische und kostenlose Dienste bequem konsumieren könnten. Kontrolle und Sicherheit über den Verbleib bzw. die Weiterverwendung der Daten sei gegenwärtig trotz aller Bemühungen des Datenschutzes nicht möglich. „Sind die Daten erst einmal gespeichert, können sie auch erst Jahre später wieder auftauchen und im schlimmsten Fall beruflichen Karrieren oder privaten Beziehungen dauerhaft schaden“. Nicht selten werde „der Internetnutzer selbst zum gehandelten Gut“, indem seine digitale Identität von anderen Personen widerrechtlich verwendet oder manipuliert werde.

Wenn die „digitalen Fußabdrücke“, also die Dateneinträge eines Internetnutzers, aus vielen verschiedenen Quellen miteinander verknüpft würden, sei es leicht möglich, ein umfassendes persönliches Profil eines Menschen anzulegen. Anhand der registrierten Informationen über Aufenthaltsorte, soziale Beziehungen, Konsum- und Mediennutzungsverhalten, Gesundheit, Einkommen, Beruf usw. lassen sich weitreichende Rückschlüsse über die persönlichen Neigungen, Absichten, Meinungen und Gewohnheiten ziehen. Über die verwendete IP-Adresse sei ein Individuum leicht zu identifizieren, Wohnadresse, Telefonnummer, Konto-, Kreditkarten- und Sozialversicherungsnummer ließen sich einfach ergänzen.

Durch die Medien bekannt ist das in der Studie genannte Beispiel eines Vaters, der durch die zielgerichtete Werbung eines Supermarkts an seine Tochter erfuhr, dass diese schwanger war. Das digital erfasste Kaufverhalten der Tochter hatte dem Supermarkt die Schwangerschaft bereits signalisiert, noch bevor der Vater davon wusste.

Vertrauensverlust schränkt Innovationen ein

Der ökonomische Wert dieser Daten und Profile sei unermesslich, so die Studie. Unzählige Akteure aus Wirtschaft (z. B. Versicherungen, Konsumgüterhersteller, Handelsketten), Wissenschaft (z. B. Soziologie, Psychologie) und Politik (Finanzamt, öffentliche Verwaltung, Geheimdienste etc.) trachteten nach derartigen Informationen. Dies zeige auf, „dass es bei Big Data bzw. beim Handel von Daten zum großen Teil um monetäre Interessen geht“. Kaum ein Unternehmen könne es sich heute noch leisten, keine Datensammlung zu generieren bzw. vorhandene Datensätze auszuwerten, um wettbewerbsfähig zu sein.

Andererseits ist das Vertrauen in den positiven Wert des Internets seit den Enthüllungen von Edward Snowden im Juni 2013 grundlegend erschüttert worden. Wenn Menschen oder Unternehmen sich kontrolliert fühlen, wirke sich dies auf die individuelle

Entfaltung, die Kreativität und damit auch auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft aus. „Letztlich schwingt immer etwas Misstrauen mit“, inwiefern sich Daten zurückverfolgen oder missbrauchen lassen. Der „wertvolle und ökonomische Nutzen für die Gesellschaft“, der ursprünglich von der Idee „Open Data“ und der Meinungsfreiheit und Transparenz des Internets ausging, werde durch den Datenmissbrauch zunehmend konterkariert.

Grenzen von Big Data

Neben dem datenschutzrechtlichen Nachholbedarf bestehen laut der Studie weitere Aspekte, die die Grenzen und Schwächen von großen Datensammlungen und ihrer Auswertung darlegen. Die Datensammelwut diverser Akteure führe beispielsweise dazu, dass zunehmend Entscheidungen aufgrund der Datenlage getroffen werden, wohingegen „mühsam und lang erarbeitetes Expertenwissen“ zunehmend in Frage gestellt werde. Die Ergebnisse der Datenanalyse gälten als unantastbar, seien jedoch tatsächlich nicht objektiver als früher, als es die scheinbar unfehlbaren Analysemethoden noch nicht gab. Größere Datenmengen lieferten nicht automatisch qualitativ bessere Daten, sondern seien häufig gar nicht repräsentativ. Die Daten zu erheben sei zwar technisch möglich, ihre Auswertung aber nicht immer wissenschaftlich durchdacht.

Daher bestehe die Gefahr, „Muster erkennen zu wollen, die gar nicht existieren“. Korrelation und Kausalität dürften in der Datenflut nicht verwechselt werden. Moderne Datenanalysemethoden über Algorithmen könnten lediglich ermitteln, welche Zusammenhänge bestehen, lieferten aber keine Erklärung für die Gründe der Zusammenhänge. Hier sei weiterhin der Mensch mit seiner Intelligenz, seiner Erfahrung und seiner Intuition gefordert, um die Daten richtig zu interpretieren.

Diese Grenzen von „Big Data“ sollten auch berücksichtigt werden, wenn über die potenziell präventive Nutzung von Datenauswertungen (Stichworte Vorratsdatenspeicherung, Rasterfahndung) gesprochen werde. „Ein solches Vorgehen gilt generell als Gefahr für ein freiheitliches und demokratisches System und wird daher nicht erst seit den jüngst bekannt gewordenen Spähaffären diskutiert.“

Vor diesem Hintergrund ist die Nachricht aus den USA besonders brisant, dass die NSA mit dem Programm „Mystic“ seit 2011 in der Lage ist, nicht nur die Verbindungsdaten, sondern auch Mitschnitte der Telefongespräche eines ganzen Landes für einen Monat zu speichern, auszuwerten und verdächtige Sequenzen für spätere Ermittlungen aufzubewahren.

Fazit

Dass sich die Big-Data-Bewegung nicht mehr aufhalten lässt, ist längst Realität. Die Frage sei jetzt nicht, wann all die technisch möglichen Entwicklungen kommen werden, sondern wie wir in Zukunft mit den Errungenschaften der modernen Technologien umgehen werden, um sie „nutzenstiftend in den Alltag der Menschen zu integrieren“. Es gehe nun darum, die Hoheit über die Daten, ihre Auswertung und Interpretation sicherzustellen, Datenschutzaspekte und wettbewerbsverzerrende Effekte zu diskutieren und die notwendigen regulativen Rahmenbedingungen auf internationaler Ebene aktiv zu gestalten.

Die Studie „Big Data. Die ungezähmte Macht“ von Thomas F. Dapp und Veronika Heine von Deutsche Bank Research (39 S.) kann [hier](#) abgerufen werden.

Materialien

Malcolm Gladwell: David und Goliath. Die Kunst, Übermächtige zu bezwingen

Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 2013, 256 S., 19,99 Euro, ISBN 978-3-593-39918-8

„David und Goliath“ ist sicherlich die bekannteste Geschichte eines Kampfes, der völlig überraschend zugunsten des Schwächeren ausgeht. Der vermeintlich unbesiegbare Riese Goliath unterliegt dem kleinen Hirtenjungen David und seiner Steinschleuder. Mit einem Bibelzitat beginnt passenderweise auch das Buch „David und Goliath“ von Malcolm Gladwell, einem der bekanntesten und erfolgreichsten Sachbuchautoren der USA: „Sieh nicht auf sein Aussehen und seine stattliche Gestalt, denn ich habe ihn verworfen; Gott sieht nämlich nicht auf das, worauf der Mensch sieht. Der Mensch sieht, was vor Augen ist, der Herr aber sieht das Herz“ (1. Samuel 16,7).

Genau darum geht es in dem Buch: Ein großes und beeindruckendes Auftreten muss nicht zwangsläufig auch Macht und Stärke bedeuten. Wer sich nicht von Äußerlichkeiten blenden lässt, sondern sich auf seine eigenen Stärken besinnt und kreativ die althergebrachten Regeln ändert, braucht in aussichtslosen Situationen nicht zu verzagen. „Triumph ist keine Frage der Größe, sondern der inneren Haltung“, meint Gladwell und zeigt Erfolgsrezepte auf, wie man aus der Not eine Tugend macht. Das Buch ist in drei Teile gegliedert, in denen der Autor verschiedene Geschichten erzählt, wie es Menschen trotz widriger Voraussetzungen geschafft haben, eine übermächtige Herausforderung anzunehmen und ihren Gegner zu bezwingen.

Die Stärken der Schwachen (und die Schwächen der Starken)

Die erste Geschichte handelt von einem Basketballtrainer, der noch nie in seinem Leben Basketball gespielt hat und seine wenig erfolgversprechende Mannschaft entgegen aller Erwartung zum Sieg führt. Das fehlende Insiderwissen und der ungetrübte Blick von außen entwickelten sich zu seinen Vorteilen. Er setzte seine Kenntnisse und Erfahrungen aus seinem Beruf und anderen Sportarten ein, veränderte die Spielart und brachte damit die Gegner durcheinander. Um ihren Mangel an Spieltechnik auszugleichen, mussten seine Spielerinnen fitter und motivierter sein als ihre Gegnerinnen. Indem er eine „unkonventionelle Guerillataktik“ (S. 25) anwandte, überlistete er die Gegner.

Ein anderes Beispiel für diese Methode liefert Lawrence von Arabien, der für die Briten im 1. Weltkrieg den arabischen Aufstand gegen das Osmanische Reich unterstützte. Obwohl die Türken in der Überzahl und viel besser ausgerüstet waren als sein „zusammengewürfelter Haufen von Beduinenkriegern“ (S. 26), gelang dem Außenseiter Lawrence der Überraschungssieg. Er hatte seine Männer tausend Kilometer durch die Wüste geführt und die Hafenstadt Akaba von hinten angegriffen. Dieser Entschluss war so verrückt, dass niemand damit gerechnet hatte. Die vermeintliche Stärke der Osmanen hatte sich zum Gegenteil entwickelt, weil ihre monströse Überlegenheit sie starr und unflexibel gemacht hatte. Der Beweglichkeit, Ausdauer, Intelligenz, Landeskenntnis und dem Mut der Araber hatten sie nichts entgegenzusetzen.

Wer aus einer schwachen Position heraus erfolgreich sein will, müsse den wunden Punkt seines Gegners angreifen und eine Strategie finden, um seine Nachteile in Vorteile umzuwandeln, so Gladwell. Obwohl dies ein offenes Erfolgsgeheimnis sei, setze

sich diese Erkenntnis jedoch nicht durch. Unerwartete Erfolge würden gern „als glückliche Siege abgetan“ und selten nachgeahmt. Der Autor begründet dies damit, dass „die Strategien der Underdogs extrem kraftraubend“ sind (S. 35). Und diese Kraft bringt nur derjenige auf, der verzweifelt genug ist, sich darauf einzulassen.

Die umgekehrte Parabel

Dass mehr von einer positiven Sache nicht automatisch besser ist, sondern es einen Punkt gibt, an dem sich ein Mehr desselben ins Schlechtere verkehrt, zeigt das zweite Kapitel des Buches. Als Beispiel dient eine Schulklasse. Normalerweise laufe der Unterricht in einer kleineren Klasse besser ab als in einer großen Klasse. Allerdings gebe es eine kritische Menge Schüler, die notwendig ist, damit der Unterricht überhaupt in Gang komme, die Schüler miteinander diskutieren und voneinander lernen können. Ist die Klasse zu klein, so lernen die Kinder wiederum schlechter als in einer großen Klasse.

Dieses Phänomen der „umgekehrten Parabel“ zeige sich auch beim Zusammenhang zwischen Geld und Kindererziehung. Bis zu einem gewissen Einkommen sei es nützlich, mehr zu verdienen, weil sich die Familie dadurch mehr leisten könne. Ab einem bestimmten Einkommen aber wende sich die Kurve wieder nach unten, nämlich dann, wenn die Bedürfnisse der Kinder übersättigt sind. „Armut kann einen Menschen kaputt machen. Aber Reichtum auch, denn Reichtum nimmt ihnen den Ehrgeiz, den Stolz und das Selbstwertgefühl“ (S. 47).

„Es ist ein Vorteil größer und stärker zu sein als der Gegner. Aber es ist kein Vorteil mehr, wenn man zu groß und zu stark ist“ (S. 59), fasst Gladwell das Phänomen zusammen.

Ein großer Fisch im kleinen Teich oder ein kleiner Fisch im großen Teich?

Um erfolgreich zu sein, braucht man ein Umfeld, in dem man mit seinen individuellen Eigenschaften punkten kann. Um diese Erkenntnis geht es im dritten Kapitel des Buchs. Als Beispiele dienen u.a. die Impressionisten in Paris, die mit ihrer ungewöhnlichen Malerei keine Chance hatten, in den etablierten Salons, die wichtigste Kunstausstellung der Welt, aufgenommen zu werden. Daraufhin organisierten sie sich eine eigene Ausstellung, wo sie selbst die Regeln bestimmten, und wurden weltberühmt.

Eine ehrgeizige Studentin hatte diese Lektion dagegen noch nicht gelernt. Nachdem sie die Schule als Klassenbeste abgeschlossen hatte, entschied sie sich, an einer exklusiven Universität zu studieren, die nur die besten Schüler annahm. In diesem Umfeld war ihre Begabung jedoch nichts Besonderes mehr und nach einigen Semestern intensivster Anstrengungen gab sie ihr Studium frustriert auf. An einer weniger berühmten Universität wäre sie wahrscheinlich eine brillante Naturwissenschaftlerin geworden.

Wir „übersehen oft, dass die vermeintlich besten Einrichtungen nicht unbedingt das Beste für uns sind“ (S. 64), erläutert Gladwell die beiden Beispiele. Menschen beurteilten sich nicht abstrakt und objektiv, sondern verglichen sich immer mit den Personen in ihrer unmittelbaren Umgebung. Um eine Demoralisierung zu vermeiden, wähle man besser einen „kleinen Teich“, in dem man selbst „ein großer Fisch“ ist, als ein „kleiner Fisch in einem großen Teich“ zu werden.

Die Theorie der wünschenswerten Schwierigkeiten

Um Defizite zu kompensieren, muss man sich besonders bemühen. Aus dieser Anstrengung entsteht eine Kraft, die scheinbar unüberwindliche Hindernisse bewältigt. Wer selbst keine gravierenden Einschränkungen kennt, wird diese Kraft niemals aufbringen können, meint Gladwell. Im zweiten Teil des Buches geht es um Schwächen, die vielleicht gar keine sind, weil sie gerade diese unbeugsame Kraft verleihen. Der Autor geht noch einen Schritt weiter und fragt: Gibt es eventuell sogar „wünschenswerte Schwierigkeiten“?

Als Beispiel dafür dient u. a. ein Legastheniker, der Jura studierte und einer der bekanntesten Strafverteidiger der Vereinigten Staaten wurde. Ihn stachelte der Ehrgeiz an, das Studium trotz seiner Beeinträchtigung zu schaffen. Er wurde sehr kreativ im Hinblick auf seine Lernmethoden und nutzte alle ihm zur Verfügung stehenden Mittel besonders gut, um seine Schwäche auszugleichen. Auf diese Weise wurde er erfolgreicher als andere, die sich nicht so anstrengen mussten.

Auch als London im 2. Weltkrieg von deutschen Bombern angegriffen wurde, gingen, so Gladwell, die allermeisten Einwohner moralisch gestärkt aus der Krise hervor. Nach dem Motto „Was uns nicht umbringt, macht uns stark“ verspürten die Überlebenden „ein Gefühl der Euphorie und Unverwundbarkeit“ (S. 115), „eine Zuversicht, die die Mutter der Courage ist“ (S. 132).

Eine besonders beeindruckende Geschichte handelt von einem Mann aus armen Verhältnissen mit einer außergewöhnlich schweren Kindheit. Infolgedessen hatte er nie gelernt, Mitleid zu empfinden und sich in andere Menschen hineinzusetzen. Allein mit hartem Verstand und eisernem Willen schaffte er es, Arzt zu werden und eine wirksame Chemotherapie für leukämiekranken Kinder zu entwickeln. Nur sein Mangel an Empathie schützte ihn davor, angesichts der leidenden Kinder zu verzweifeln. Andere fragten sich, wie er das ausgehalten habe. Der Autor liefert die Erklärung: „Er hatte schon Schlimmeres erlebt“ (S. 138).

Ein weiteres Beispiel für Gladwells Theorie der „wünschenswerten Schwierigkeiten“ ist die „Lektion der Trickser“: „Es ist die unerwartete Freiheit dessen, der nichts zu verlieren hat“ (S. 147). Hier erzählt der Autor die Geschichte von Martin Luther King. Mut lässt sich lernen, ist das Fazit dieses zweiten Teils des Buches. Es ist allerdings der Mut der Verzweiflung.

Die Grenzen der Macht

Dass Macht und Stärke allein nicht reichen, um etwas dauerhaft durchzusetzen, demonstriert Gladwell im dritten Teil des Buches. Letztlich müssten die Untergebenen von der Rechtmäßigkeit der Herrscher überzeugt sein. Sonst werde sich die Autorität auf lange Sicht nicht durchsetzen können und untergehen.

Am Beispiel des Nordirland-Konflikts zeigt der Autor, wie sich die britische Armee trotz schier unerschöpflicher Ressourcen nicht gegen die irische Zivilbevölkerung durchsetzen konnte. Die Staatsmacht ging davon aus, dass sie nur die Repressionen verstärken müsse, um die aufsässigen Einwohner von Belfast abzuschrecken. Jedoch war das Gegenteil der Fall. Die Gewalt erzeugte

Gegengewalt und der Konflikt uferte aus.

Hier kommt wieder die Theorie von der umgekehrten Parabel zum Tragen: Ab einem gewissen Punkt schrecke hartes Durchgreifen gegen Kriminalität die Verbrecher nicht weiter ab, sondern bewirke das Gegenteil. Wer nichts mehr zu verlieren habe, sei für rationale Argumente und mögliche Strafen unzugänglich. Intelligente Führung dagegen gehe auf das Gegenüber ein und lebe das gewünschte Verhalten vor.

Rache oder Vergebung?

Dass nur Vergebung die Spirale der Gewalt unterbrechen und den metaphorischen Riesen in die Knie zwingen könne, illustriert Gladwell anhand zweier tragischer Geschichten. Eltern, deren Kind ermordet wurde, reagierten ganz unterschiedlich. Die einen wollten ein Exempel statuieren und setzten härtere Strafen gegen Verbrecher durch. Die anderen verzichteten auf Rache und versuchten zu verzeihen. Obwohl die ersten „die geballte Staatsmacht“ hinter sich brachten, blieben sie in ihrem Zorn gefangen und überwandene ihre Trauer nie. Die zweiten widerstanden „den Verheißungen der Macht“ und retteten ihre Familie und ihre Zukunft (S. 217).

Das sollte uns daran erinnern, dass Leid und Unglück nur begrenzte Macht über uns haben“ (S. 227) schreibt Gladwell am Ende seines Buches: Im Kampf gegen den übermächtigen Gegner kommt es auf die innere Haltung an. Kraft, Mut und Entschlossenheit bringen den stärksten Riesen zu Fall.

Fazit

Obwohl die wesentlichen Erkenntnisse aus Gladwells Buch längst Eingang in Sprichworte gefunden haben oder sogar aus der Bibel stammen, ist seine neue Interpretation von „David und Goliath“ eine außergewöhnlich kluge und klare Antwort auf die Frage „Wie stark ist schwach?“.

„Gladwells Genie liegt in seiner Kunst, Geschichten zu erzählen“, schreibt das „Time Magazin“ über den Autor. Es sind diese Geschichten, die anrühren, im Gedächtnis bleiben und so anschaulich illustrieren, welche Kraft von den vermeintlich Schwachen ausgeht.

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

Jens Hayer, j.hayer@sozialbank.de (Arbeitsmarkt)
Nurcan Karapolat, n.karapolat@sozialbank.de (Management)
Tobias Nickl, t.nickl@eufis.de (Demografie)

ISSN: 1869-7631

Erscheinungsweise: monatlich