

change

Das Magazin der Bertelsmann Stiftung > 1/2014

UNTERNEHMENSKULTUR

Gemeinsam erfolgreich

Warum Menschlichkeit Unternehmen zukunftsfähig macht

DEMOKRATIE

Von Ägypten bis zur Ukraine stehen Länder vor einem Umbruch

ZIVILGESELLSCHAFT

Der Verein der Zukunft

FRÜHFÖRDERUNG

Mitbestimmung für die Kleinsten



change|reader Unternehmenskultur

E-Book

Auch zu dieser Ausgabe von „change“ erscheint ein **change|reader** als E-Book zur Vertiefung des Schwerpunktthemas. Er fasst Auszüge aus Veröffentlichungen und Verlagspublikationen der Bertelsmann Stiftung zusammen.

change|reader erscheinen als kostengünstige Downloads immer parallel zum Magazin. Das E-Book „Unternehmenskultur“ vermittelt mit Studien, Untersuchungen und Analysen einen Einblick in die Arbeit der Bertelsmann Stiftung.



Weitere **change|reader** sind erschienen zu den Schwerpunkten Jugend, Demographischer Wandel, Bürgerbeteiligung, Frauenbewegungen, Kulturen im Dialog, Engagierte Unternehmen, Chancen für Kinder, Zivilgesellschaft, Der Wert Europas, Pflege und Arbeitsmarkt.

Jeder **change|reader** ist als E-Book für 1,99 Euro erhältlich. Downloads unter:

www.bertelsmann-stiftung.de/ebooks



Klaus-Henning Groth
Leitung Kommunikation

Editorial

Verantwortung tragen

Unternehmenskultur wandelt sich genauso, wie sich auch unsere Gesellschaft verändert. Für diese Ausgabe von „change“ haben wir Unternehmer getroffen, die diese Veränderungen aufnehmen, Zeichen setzen und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern neue Wege gehen. Geschichten, die Mut machen, Ideen geben und womöglich den einen oder anderen inspirieren

Eigentum verpflichtet“ – das war das Motto des 2009 verstorbenen Unternehmers Reinhard Mohn. In über 60 Jahren hat er Spuren hinterlassen. Zuerst als Stifter, mehr als 40 Jahre lang als Unternehmer, der nach dem Zweiten Weltkrieg mit 24 Jahren vor den Trümmern des Familienunternehmens stand. „Ich habe mich gefragt, was muss ich tun, damit Menschen mitmachen bei dem Wiederaufbau. Die wollten alle ein Dach über dem Kopf und wollten einen gesicherten Arbeitsplatz“, sagte er später über diese Zeit.

Ein Motto, mit dem es Reinhard Mohn damals nicht nur gelungen ist, das Unternehmen wieder aufzubauen, sondern es über Jahrzehnte zum größten Medienunternehmen Europas zu machen. Doch mit dieser Verantwortung für die Menschen prägte er zugleich auch die Unternehmenskultur, die heute weit mehr ist als Sicherheit und ein Dach über dem Kopf, sondern stark mit den Entwicklungen innerhalb unserer Gesellschaft zu tun hat. In der Bertelsmann Stiftung verfolgen wir heute zahlreiche Projekte zum Thema Unternehmenskultur – von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf über Personalpolitik und Führung bis hin zur Förderung von Frauen in Führungspositionen reflektieren wir alle Facetten der gesellschaftlichen Entwicklung.

Eben diesen Entwicklungen sind wir auch in der neuen Ausgabe von „change“ nachgegangen. Wir waren in einem Unternehmen, das durch eine Art Altersschlüssel auf den demographischen Wandel reagiert, und bei einem Mittelständler, der mit einer Firma aus China fusionierte. Wir haben Menschen getroffen, die an ihrem Arbeitsplatz gute Bedingungen vorfinden, um Familie und Beruf

zu koordinieren. Und wir haben uns die Frage gestellt, welche neuen Herausforderungen in Zukunft auf Unternehmer zukommen und welche Bedeutung Unternehmenskultur womöglich auch für die Konsumenten hat. Dazu haben wir Experten getroffen, unter anderem einen der „Väter“ der Organisationspsychologie, den US-amerikanischen Professor Ed Schein.

Außerdem stellen wir Ihnen in dieser Ausgabe von „change“ die neuen Ergebnisse des Bertelsmann Transformation Index (BTI) vor, zeigen eine aktuelle Kinderbuchreihe, die in Kitas über Demokratie informiert, und gehen der Frage nach, wie die Vereine der Zukunft aussehen – weg vom verstaubten Image mit Nachwuchssorgen, hin zu einer Freiwilligen-Organisation, die auf gesellschaftliche Probleme reagiert und Menschen begeistert.

Nach Yared Dibaba 2012 und Wladimir Kaminer 2013 haben wir auch für 2014 einen prominenten Kolumnisten gewinnen können: den in Berlin lebenden Kabarettisten und Autor Horst Evers. Er blickt in dieser und den kommenden drei Ausgaben von „change“ über den Zaun und fragt, wie unter anderem Globalisierung und technischer Fortschritt unser Leben und Zusammenleben verändern.

Viel Spaß beim Lesen!
Ihr Klaus-Henning Groth



Vereinbarkeit in allen Bereichen: > Flexibel und fair. Wie ein Versandhaus Familie und Beruf erfolgreich verbindet > S. 16



Voneinander lernen: > Chancen für Ältere. Wie Unternehmen den demographischen Wandel für sich nutzen > S. 32

Aktuell >

- 06 Neues aus der Stiftung**
Jakob Muth-Preis für inklusive Schulen
- 10 Blick auf die Demokratie**
Aktuelle Ländergutachten des Bertelsmann Transformation Index

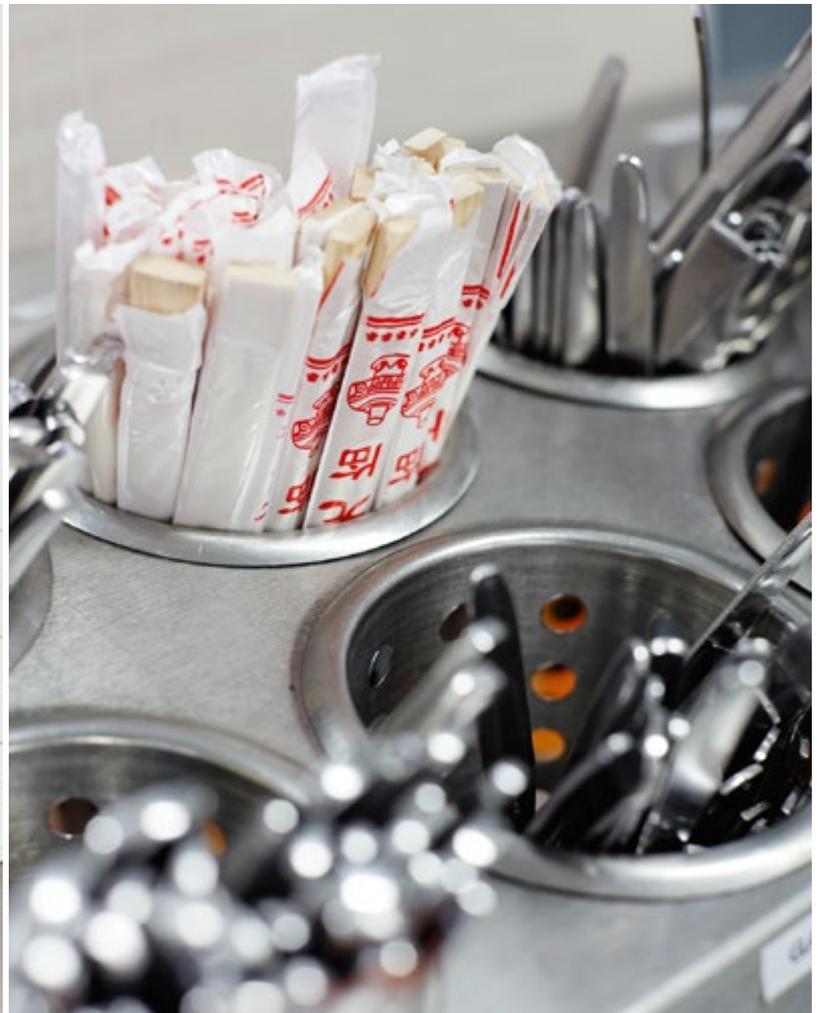
Schwerpunkt: Unternehmenskultur >

- 16 Vereinbarkeit in allen Bereichen**
Flexibel, fair und familienfreundlich: Beim Versandhaus Deerberg fällt es leicht, Familie und Beruf miteinander zu koordinieren
- 26 Im Interview: Prof. Dr. Edgar Schein**
Der Experte für Unternehmenskultur über alte Werte, neue Herausforderungen und die Wichtigkeit von Führungskompetenz
- 32 Voneinander lernen**
Bei Katjes in Potsdam sind rund die Hälfte der Mitarbeiter jenseits der 50. Eine große Chance – auch für die jüngeren Kollegen

- 40 Clash of Cultures**
Karriere machen und dabei das Leben genießen. Häufig bei der Familie sein und auch im Job eigene Entscheidungen treffen können – für die „Generation Y“ sollte das drin sein. Doch wie sieht das ein Personal-Experte? Zwei Lebensentwürfe treffen aufeinander
- 48 Global wachsen**
Was passiert, wenn ein deutsches Traditionsunternehmen mit einem asiatischen Partner gemeinsame Wege geht?
- 56 Das Vertrauen der Verbraucher stärken**
Immer mehr Firmen werben offen mit ihrer Unternehmenskultur. Warum, erklärt der Hamburger Werbe-Experte Peter Brawand
- 60 Projekte der Stiftung**
Chancen für Unternehmen
- 62 Kommentar**
Liz Mohn: Vertrauen in neue Wege



Clash of Cultures: > Generation Y. Was die neue Generation der Berufsanfänger von ihren Arbeitgebern erwartet > S. 40



Global wachsen: > Deutschland trifft Asien. Wie sich die Globalisierung auch auf die Unternehmenskultur auswirkt > S. 48

Stiftung >

64 Zivilgesellschaft

Wie sieht der Verein der Zukunft aus? Wir haben uns umgeschaut und dabei Menschen entdeckt, die für einen neuen Vereinstyp stehen – mit Engagement, neuen Ideen und den Blick auf unsere Gesellschaft

70 Bücher für Kitas und Schulen

Mit einer neuen Bilderbuchreihe zeigt die Bertelsmann Stiftung, wie Demokratie gelingt und schon den Kleinsten Spaß macht

72 News international

Wie wird die EU-Außenpolitik nach den Europawahlen aussehen?

Rubriken >

- 03 Editorial
- 71 Service: Neuerscheinungen
- 74 Kolumne: Horst Evers (1)
- 75 Vorletzte Seite/Impressum



Zivilgesellschaft: > Die Vereine der Zukunft unterscheiden sich vom Traditionsverein des letzten Jahrhunderts > S. 64

Jakob Muth-Preis

Gemeinsam lernen – individuell fördern

Beispielhafter Unterricht für alle Kinder an ausgezeichneten inklusiven Schulen

Integration: Die diesjährigen Preisträger des Jakob Muth-Preises für inklusive Schule überzeugten die Jury mit ihren innovativen Konzepten: die Gemeinschaftsgrundschule Wolperath-Schönau in Neunkirchen-Seelscheid, die Erich Kästner Schule in Hamburg-Farmen, die Brüder-Grimm-Schule in Ingelheim sowie der Schulverbund Südlicher Bereich des Kreises Schleswig-Flensburg.

Die drei Preisträgerschulen sind Ganztagschulen. Sie nutzen unterschiedliche offene Lernformen, um jedes Kind optimal in seiner Entwicklung zu begleiten. Dabei wird darauf geachtet, eine Balance zwischen individuellem und gemeinschaftlichem Lernen zu schaffen. Interdisziplinäre Teams aus Lehrkräften, Sonderpädagoginnen, Sozialpädagoginnen und Erziehern begleiten die Lerngruppen. So schaffen die Schulen insgesamt ein Klima, in dem jedes Kind als eigene Persönlichkeit wertgeschätzt wird. Im Verbund Schleswig-Flensburg arbeiten 26 Schulen aller Schulformen zusammen. Herzstück ist dabei das Förderzentrum Schleswig-Kropp,



FOTOS: JAN VOTH, ULFERT ENGELKES, ARNE WEYCHARDT

Die Preisträger und Mitwirkenden des Jakob Muth-Preises 2013/2014

das sich zu einer Schule ohne Schüler erklärte und seitdem seine sonderpädagogischen Lehrkräfte an die Regelschulen im Einzugsbereich aussendet. Mittlerweile können deshalb alle Kinder des Förderzentrums inklusiv und wohnortnah zur Schule gehen.

Die vier Preisträger sind Vorreiter auf einem Weg, der sich für alle Schulen abzeichnet: „Inklusion wird mittelfristig zur Normalität an deutschen Schulen. Die vier Preisträger zeigen eindrucksvoll, dass Inklusion nicht zu Lasten der Qualität gehen muss. Die Schulen können die großen Herausforderungen nur mit genügend dafür ausgebildetem Personal bewältigen. Dabei brauchen sie Unterstützung“, so Jörg Dräger, Vorstand der Bertelsmann Stiftung.

Seit im Jahr 2009 in Deutschland die UN-Behindertenrechts-Konvention in Kraft getreten ist, nach der alle Kinder das Recht auf den Besuch einer Regelschule haben, setzen die Bundesländer den gemeinsamen Unterricht in immer größerem Maße um. Die Herausforderungen, die das gemeinsame Lernen an die Schulen

stellt, sind dabei groß. Denn jeder Schüler – ob mit oder ohne Behinderung – soll individuell bestmöglich gefördert werden. Der Jakob Muth-Preis zeichnet seit 2009 Schulen aus, die vorbildlichen inklusiven Unterricht anbieten. Er ist verbunden mit einem Preisgeld von jeweils 3.000 Euro für die Einzelschulen und 5.000 Euro für den Verbund.

WEBLINK: www.jakobmuthpreis.de

KONTAKT: Dr. Ina Dottinger, Ulrich Kober
ina.dottinger@bertelsmann-stiftung.de
ulrich.kober@bertelsmann-stiftung.de



„Inklusion wird mittelfristig zur Normalität an deutschen Schulen“

Dr. Jörg Dräger, Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung



In der Gemeinschaftsgrundschule Wolperath-Schönau meistern alle die Herausforderungen des gemeinsamen Lernens



Liz Mohn nach der Ordensverleihung in Berlin mit dem französischen Botschafter, Maurice Gourdault-Montagne

Bertelsmann Stiftung

Orden der französischen Ehrenlegion für Liz Mohn

Frankreich ehrt die stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung für ihre Verdienste um den deutsch-französischen Dialog

Ehrung: „Frankreich ehrt Ihr Engagement für den deutsch-französischen Dialog im sozialen, aber auch im kulturellen Bereich“ – mit diesen Worten überreichte der französische Botschafter in Berlin, Maurice Gourdault-Montagne, Liz Mohn die Insignien eines Offiziers der französischen Ehrenlegion. Der Orden in Form eines Sterns mit fünf Doppel-Zacken, Lorbeerkranz und Eichenlaub ist eine der höchsten Auszeichnungen, die die Republik Frankreich zu vergeben hat. Bei der Ordensverleihung in der französischen Botschaft am Pariser Platz im Herzen Berlins bezeichnete der Botschafter die Bertelsmann Stiftung als wichtigen Partner zahlreicher französischer Einrichtungen, vor allem aber des renommierten Institut Français. Erst kürzlich hätten beide Institutionen aus Anlass des 50. Jahrestages des Élysée-Vertrags online sowie live in mehreren deutschen Städten einen Debattenzyklus und Bürgerforen zum Thema Wachstum und Wohlstand organisiert. Liz Mohn bedankte sich und erklärte, sie verstehe die Ehrung als Ansporn: „Das Verhältnis zwischen unseren beiden Völkern liegt mir sehr am Herzen. Wir Europäer – Franzosen und Deutsche – können uns nur gemeinsam als Kulturgemeinschaft in dieser Welt des Wandels behaupten. Ich werde mich weiter mit aller Kraft für einen ehrlichen und freundschaftlichen Dialog einsetzen.“

KONTAKT: Volker Oetzel
volker.oetzel@bertelsmann-stiftung.de

Gesundheit

Bereitschaft zur Organspende sinkt

Gesundheitsmonitor: Ursache sind Skandale in Transplantationszentren

Umfrage: Die Bereitschaft, einen Organspende-Ausweis auszufüllen, ist deutlich zurückgegangen. Wichtigster Grund dafür sind die im vergangenen Jahr publik gewordenen Transplantationskandale an deutschen Kliniken. Das geht aus dem Gesundheitsmonitor hervor, den die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der BARMER GEK veröffentlicht. Der Gesundheitsmonitor fragte 1.795 Bürger nach ihrer Einstellung zu Organspenden. Das Ergebnis: Die Bereitschaft zur Organspende ist drastisch gesunken. 2011 gaben noch 62 Prozent der Bundesbürger ohne Spenderausweis an, prinzipiell zu einer Spende bereit zu sein. Dieser Wert ist auf 48 Prozent gesunken. Dramatisch verschlechtert hat sich das Vertrauen der Bürger, dass bei der Organvergabe die geltenden Regeln eingehalten werden: Nicht einmal jeder fünfte Befragte (19 Prozent) geht davon aus, dass Klini-

ken die Vorgaben befolgen. „Dieses Meinungsbild kann langfristige Folgen haben“, sagte Dr. Brigitte Mohn, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung. Zumal auch die Transplantationsmediziner erheblich an Ansehen einbüßten: Die meisten Bürger (56 Prozent) glauben, dass der Arzt sich – bei Vorliegen eines Organspende-Ausweises – mehr für die Organe als für sie selbst interessiert. Vor den Skandalen sagten das nur 46 Prozent. Von den befragten Besitzern eines Organspende-Ausweises gaben drei Prozent diesen sogar wieder ab.

WEBLINK:
www.gesundheitsmonitor.de

KONTAKT: Dr. Jan Böcken
jan.boecken@bertelsmann-stiftung.de



Die Spendenbereitschaft hat sich deutlich verschlechtert: Nur noch 48 Prozent der Deutschen, die noch keinen Spenderausweis besitzen, sind prinzipiell bereit zu einer Spende



Jan Böcken, Bernard Braun, Uwe Repschläger (Hrsg.)
Gesundheitsmonitor 2013
Bürgerorientierung im Gesundheitswesen - Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BARMER GEK
234 Seiten, Broschur, 25 Euro
ISBN 978-3-86793-522-7

Musikalische Förderung

Mit Sprechgesang addieren lernen

Erfolgsmodell Musikalische Grundschule

Förderung: Mit einem Rap in den Englisch-Unterricht starten, mit einem Rhythmusspiel hohe Zahlen leichter addieren und im Werkunterricht Instrumente basteln – wenn das auf dem Lehrplan steht, dann steckt die „Musikalische Grundschule“ dahinter. Seit mehr als einem Jahr läuft in Niedersachsen dieses Schulentwicklungsprojekt, unterstützt vom Niedersächsischen Kultusministerium und der Bertelsmann Stiftung. Vom Erfolg dieses Modells konnten sich Kultusministerin Frauke Heiligenstadt und die stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung, Liz Mohn, bei einem gemeinsamen Besuch der Musikalischen Grundschule „Am Stöckener Bach“ in Hannover überzeugen.

Die beiden Gäste konnten miterleben, dass Sprechgesang beim Addieren hoher Zahlen helfen kann. Eine dritte Klasse führte ein musikalisches Schwarzlichttheater auf. In der Grundschule haben rund 80 Prozent der etwa 300 Schüler eine Migrationsgeschichte. Musik als Medium kann hier einen Beitrag leisten, einen Zugang zu Lerninhalten zu ermöglichen,



Besuchte die Musikalische Grundschule „Am Stöckener Bach“ in Hannover: Liz Mohn, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung

der sich nicht allein auf Sprache stützt. „Durch den erlebnisorientierten Ansatz, der Musik als Gestaltungselement und Lernprinzip versteht, wird der Unterricht und damit der gesamte Schulalltag lebendiger, interessanter und motivierender. Alle Schüler werden beim Lernen mit einbezogen und erhalten eine musikalische Förderung. Damit schaffen wir auch mehr Chancengerechtigkeit“, so Kultusministerin Heiligenstadt. Liz Mohn betonte: „Musikerziehung ist weit mehr als nur die Vermittlung von Liedern

und Noten. Kinder lernen durch Musik das Zuhören, erfahren Toleranz in der Gemeinschaft und Lebensfreude.“

Das Projekt „Musikalische Grundschule“ ist 2012 in Niedersachsen gestartet und zunächst auf zwei Jahre angelegt. Derzeit nehmen 100 Schulen im Land daran teil. Auch in Hessen, Berlin, Bayern, Thüringen und Nordrhein-Westfalen läuft das Projekt. Damit beteiligen sich insgesamt rund 350 Schulen.

WEBLINK:

www.bertelsmann-stiftung.de/musikalische-grundschule

KONTAKT: Kerstin Große-Wöhrmann

kerstin.grosse-woehrmann@bertelsmann-stiftung.de

FOTO: HAZ

Demokratie

Für eine neue Beteiligungs-Kultur

Behörden diskutieren neue Wege für eine bürgerorientierte Verwaltung

Bürgerbeteiligung: Ob Stadtplanung, Infrastruktur, Schulen – die Bürger wollen in ihrer Stadt mitsprechen und mitentscheiden. Häufig gibt es in der Verwaltung jedoch Vorbehalte, die einer Bürgerbeteiligung entgegenstehen. Wie kann dort eine neue Beteiligungs-Kultur entstehen, die die Anliegen der Bürger ernst nimmt und sie in die politische Kommunikation einbezieht? Diese Fragen diskutierte der von der Bertelsmann Stiftung initiierte „Innovationsdialog Bürgerbeteiligung“ in der Berliner Kalkscheune.

Die rheinland-pfälzische Ministerpräsidentin Malu Dreyer forderte in ihrer Rede, dass die Information der Bürger Pflicht für Politik und Verwaltung wird. Ihr Credo: Angesichts sinkender Wahlbeteiligung und rückläufiger Parteien- und Verbandsmitgliedschaften könne eine ehrlich gemeinte und gut gemachte Bürgerbeteiligung zur Überwindung von Distanz und Misstrauen zwischen Bürgern und Politik beitragen. Rheinland-Pfalz gehe dabei mit guten

Beispielen voran. Die Einsetzung einer Enquete-Kommission Bürgerbeteiligung und die Erarbeitung eines Transparenzgesetzes seien wichtige Bausteine, um Politik und Verwaltung in die Pflicht zu nehmen, Bürger frühzeitig, umfassend und verständlich zu informieren.

WEBLINK: www.bertelsmann-stiftung.de/Innovationsdialog-Buergerbeteiligung

KONTAKT: Anna Renkamp
anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
Bürger beteiligen!

Strategien, Praxistipps und Erfolgsfaktoren für eine neue Beteiligungs-kultur in Behörden

76 Seiten, Broschur, 10 Euro
ISBN 978-3-86793-516-6
Erscheint auch als E-Book



Die rheinland-pfälzische Ministerpräsidentin Malu Dreyer fordert, dass die Information der Bürger Pflicht für Politik und Verwaltung wird

FOTO: FRANK NURNBERGER

Wirtschaft

Kaum Angst vor technischem Fortschritt

Die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland bewertet technische Innovationen am Arbeitsplatz positiv

Studie: Technische Innovationen am Arbeitsplatz bewerten die Beschäftigten in Deutschland überwiegend positiv – auch wenn ihnen Nachteile wie dadurch verursachter Arbeitsplatzabbau und zunehmender Stress durchaus bewusst sind. Dies zeigt eine repräsentative Befragung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Danach sehen 64 Prozent der Befragten in moderner Technik und technischem Fortschritt mehr positive als negative Auswirkungen, nur knapp acht Prozent erkennen im technischen Fortschritt für sich das Gegenteil.

Über die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die eigene Arbeit sagen 79 Prozent, sie sei produktiver, und 66 Prozent, sie sei anspruchsvoller geworden. 58 Prozent finden sie dadurch auch interessanter. 39 Prozent sagen aber auch, ihre Arbeit werde heute stärker kontrolliert, und 37 Prozent beschreiben sie als stressiger als vor zehn Jahren. Und jeder Vierte bewertet die Auswirkungen als negativ oder sehr negativ für sein persönliches Familienleben.

Als wichtigste Konsequenz folgern 43 Prozent der Arbeitnehmer, dass sie sich stärker weiterbilden müssen, um dem technischen Fortschritt an ihrem Arbeitsplatz gerecht zu werden. 88 Prozent der Befragten sehen allerdings auch ihren Arbeitgeber in der Pflicht, 71 Prozent auch sich selber. Nur eine Minderheit sieht die Verantwortung, mit der Entwicklung Schritt halten zu können, bei den Tarifparteien oder beim Staat.

Allerdings: Die Mehrzahl der deutschen Arbeitnehmer kann bislang noch keine oder nur sehr geringe berufliche Weiterbildungserfahrung in Sachen technischer Fortschritt vorweisen. 47 Prozent der befragten Arbeitnehmer besuchten zu diesem Zweck noch nie eine Qualifikationsmaßnahme und weitere 28 Prozent nahmen bislang nur ein oder zwei Mal zu diesem Zweck an einer Qualifikationsmaßnahme teil.

WEBLINK: www.bertelsmann-stiftung.de/technischer-fortschritt.de

KONTAKT: Juliane Landmann
juliane.landmann@bertelsmann-stiftung.de



Technischer Fortschritt am Arbeitsplatz wird von den deutschen Arbeitnehmern positiv bewertet

Mensch und Maschine – Arbeitsplätze im Wandel

Arbeitnehmer sind offen für den technischen Fortschritt

64 % der Arbeitnehmer bewerten den technischen Fortschritt positiv, aber

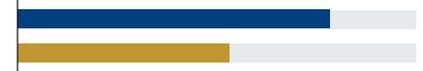
25 % beklagen negative Auswirkungen auf das Familienleben.



Arbeitnehmer müssen sich oft selbst reinfuchen

78 % der Arbeitnehmer haben Erfahrung mit technischem Fortschritt am Arbeitsplatz, aber

nur **53 %** wurden diesbezüglich auch weitergebildet.



Technischer Fortschritt fordert

Die Arbeit hat sich verändert,

66 % finden sie anspruchsvoller,

79 % finden sie produktiver, aber

38 % sagen, sie ist auch kontrollierter und stressiger geworden.



Arbeitnehmer sehen Gefahren im technischen Fortschritt, aber kaum für sich selbst

48 % kennen Arbeitsplatzverlust in ihrem Umfeld,

80 % fühlen sich persönlich nicht bedroht.

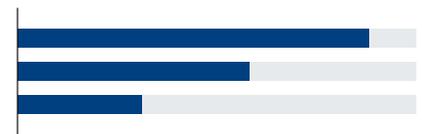


Weiterbildung muss Chefsache sein, aber kümmern muss man sich auch selbst

88 % der Arbeitnehmer sehen Arbeitgeber in der Verantwortung,

71 % sich selbst,

31 % den Staat.



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Technischer Fortschritt und Arbeitsmarkt – Repräsentative Umfrage 2013 unter 1.537 Arbeitnehmern in Deutschland

BTI - Bertelsmann Transformation Index

Demokratie fängt in den Köpfen an

Der neue Transformationsatlas der Bertelsmann Stiftung (BTI) nimmt demokratische Standards unter die Lupe und unterstreicht mit eindrucksvollen Zahlen, was Millionen Menschen weltweit auf die Straßen und Plätze treibt: Demokratie bleibt in zahlreichen Ländern auf der Strecke

Text: Hauke Hartmann

Tag für Tag werde die Würde der Menschen in ihrem Land durch korrupte Politiker, Richter, Polizisten und Finanzbeamte verletzt, beklagen die ukrainischen Regierungskritiker Iryna Solonenko und Vasyl Kosiv. Dabei habe die Regierung mit ihrem gewaltsamen Vorgehen gegen friedlichen Protest eine „rote Linie“ überschritten und damit ihre eigene Legitimität in Frage gestellt. Auf dem Maidan, auf dem gegen die zunehmend autoritäre Regierung Janukowitsch demonstriert wird, werde der Protest weniger durch ideologische Slogans oder Parteizugehörigkeit befeuert, sondern durch einen Emanzipationsprozess vom Untertan zum Bürger, zur Wiederherstellung der Würde.

Ähnliche Befunde sind rund um den Globus zu finden, denn der Widerstand einer besser vernetzten und selbstbewussteren Zivilgesellschaft gegen den anhaltenden Missbrauch politischer Macht nimmt zu. Die bosnische Wissenschaftlerin Naida Mehmedbegovic beklagt das Versagen der politischen Elite und hofft eher auf bürgerschaftliche Initiativen als auf Reformen aus Sarajewo oder Brüssel. Der chilenische Politikberater Esteban Valenzuela meint, dass sein Land nach Studentenunruhen und Demonstrationen der indigenen Mapuche reif sei für einen neuen Gesellschaftsvertrag. Der syrische Oppositionsführer Salam Kawakibi hat die Hoffnung auf westliche Regierungen aufgegeben und zählt auf die globale Zivilgesellschaft im Kampf gegen die Assad-Diktatur. All diese Stimmen, aus

dem jüngst veröffentlichten Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI), verbinden sich zu einem weltumspannenden Chor von Bürgern, die die Qualität und Legitimität der regierenden Eliten grundsätzlich hinterfragen. Die Proteste gegen Misswirtschaft, Korruption und Willkür, so der BTI 2014, werden weitergehen, da ihre Ursachen fortbestehen.

Es geht dabei nicht allein um soziale Ungleichheit und mangelnde wirtschaftliche Perspektiven, obwohl dies ein wesentlicher Grund ist, der die Menschen auf die Straße treibt. Denn die globale Wirtschaftsleistung und das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen sind in den vergangenen zehn Jahren trotz der Finanzkrise zwar deutlich gestiegen. Von dieser Entwicklung profitieren aber viele Länder nicht, und innerhalb der meisten Staaten gehen Wohlstandsgewinne zumeist nur an kleine städtische Mittelschichten. Es geht um mehr. Die Proteste richten sich auch gegen den anhaltenden Missbrauch politischer Macht, der sich – so zeigt der aktuelle BTI – nicht auf autoritär regierte Staaten beschränkt. So mussten in 59 der 75 untersuchten Demokratien in den vergangenen acht



„Eine positive Bilanz kann der BTI für die letzten zwei Jahre nicht ziehen. Trotz der politischen Umbrüche im arabischen Raum ist insgesamt kein Demokratisierungstrend zu verzeichnen“

Aart De Geus, Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Jahren zum Teil erhebliche Rückschritte bei demokratischen Standards wie faire Wahlen, Pressefreiheit, Rechtssicherheit oder Gewaltenteilung beobachtet werden. Dazu zählen in Europa etwa Albanien, Bulgarien, Rumänien oder Ungarn.

Die Proteste und Revolten haben positive und problematische Auswirkungen. Einerseits entfalten sie eine emanzipatorische, demokratisierende Wirkung. Andererseits





Ukraine

Vitali Klitschko steht für den Protest der Menschen in der Ukraine, die gegen den Machtmissbrauch der Regierung, gegen Gewalt und mangelnde Demokratie auf die Straße gehen

aber drohen Konflikte dort zu eskalieren und auch demokratische Institutionen zu beschädigen, wo die Dialogfähigkeit von Regierung und Opposition unterentwickelt ist und eine stabile rechtsstaatliche Verankerung fehlt. Dies wurde vor allem in den arabischen Revolutionsländern deutlich, wo zwar die politischen Beteiligungsmöglichkeiten deutlich zunahm, gleichzeitig aber Stabilität, Sicherheit und Minderheitenrechte ebenso stark eingeschränkt wurden. „Demokratie fängt in den Köpfen an, nicht mit dem Gang zur Wahlurne“, sagte der arabische Medienaktivist Belabbès Benkredda. „Freie Wahlen sind eine bloße Hülle, wenn der öffentliche Diskurs krank ist.“ Er

FOTOS: REUTERS, ACTION PRESS, A. WEYCHARDT

initiierte in Tunesien das Debattenforum Munathara, um denen, die nicht zu den Meinungsführern gehören, eine Stimme zu geben.

Tunesien hat wichtige Etappen zur Stabilisierung des demokratischen Umbruchs bereits erfolgreich bewältigt und jüngst mit Zustimmung aller politischen Parteien –

von Nationalisten bis Islamisten – die neue Verfassung verabschiedet. Von einem solchen mühsam erarbeiteten Konsens kann Ägypten nur träumen. Hier hat das Militär eine demokratisch legitimierte, wenn auch zunehmend erratisch und kompromisslos agierende Regierung unter dem islamistischen Staatschef Muhammad Mursi >>



Tunesierinnen demonstrieren, eingewickelt in ihre Nationalflagge, gegen die Regierung

Tunesien



Ägypten

Demonstranten protestieren auf dem Tahrir-Platz in Kairo gegen den Einsatz des Militärs

kurzerhand abgesetzt und sich eine neue Verfassung in einem Referendum absegnen lassen, an dem die Hälfte der Bevölkerung erst gar nicht teilnahm. Das Beispiel Ägypten ist leider bezeichnend: Die Qualität des Konfliktmanagements, also der Fähigkeit der Regierungen, Spannungen zu entschärfen, ist jener Aspekt von Regierungsqualität, der sich in den vergangenen Jahren laut BTI-Daten am stärksten verschlechtert hat.

Der BTI 2014 zeigt in seinen Länderberichten von Uruguay über Ghana und Polen bis Taiwan positive Beispiele auf, wie Regierungen sowohl moderierend auf Konflikte und soziale Spannungen reagieren als auch zivilgesellschaftliche Beteiligungsprozesse fördern könnten. Dabei identifiziert der Index nicht nur kurzfristige Erfolge auf dem Weg zu rechtsstaatlicher Demokratie und sozialpolitisch flankierter Marktwirtschaft. Er erscheint alle zwei Jahre, sodass mittlerweile auch längerfristig die Fähigkeit politischer Akteure bewertet werden kann, Reformen konsequent und zielsicher umzusetzen. Diese längerfristige Perspektive nutzen Journalisten der Deutschen Welle, um die Gewinner und Verlierer von Transformation zu analysieren und vor Ort für das multimediale Projekt „Secrets of Transformation“ zu recherchieren. Korrespondenten und lokale Reporter führen Interviews mit politischen Entscheidungsträgern oder machen Straßenumfragen, um zu klären, welche Erfolgsfaktoren hinter den Prozessen des Wandels stecken und welche Auswirkungen das auf Bürger hat. Alle zwei Wochen greifen sie sich ein neues Thema heraus – Gewaltenteilung, Korruptionsbekämpfung, Meinungsfreiheit und inklusives Wachstum – und bieten ihre Ergebnisse auf dem virtuellen Dashboard

unter www.dw.de/sot zur Diskussion an.

Der Intendant der Deutschen Welle, Peter Limbourg, unterstrich bei der Veröffentlichung dieses multimedialen Kooperationsprojekts die gute Zusammenarbeit beider Häuser. Für sein Haus sei der BTI „eine wahre Fundgrube für ambitionierten Journalismus“. Aart De Geus, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung, betonte angesichts der aktuellen Demonstrationen und Protestbewegungen den großen Lernbedarf für eine erfolgreiche Politikgestaltung: „Wir brauchen einen neuen, einen besseren und konstruktiven Dialog mit Protestbewegungen und Bürgern. Die turbulenten Ereignisse der letzten zwei Jahre haben uns gelehrt, dass die traditionellen politischen Entscheidungsmechanismen allein nicht mehr ausreichen, um eine sinnvolle Verständigung über die Ziele von Transformation und deren konkrete strategische Ausgestaltung zu erlangen.“ ■



BTI-Report

Auf der Grundlage ausführlicher Ländergutachten und in Zusammenarbeit mit rund 250 international anerkannten Experten zeichnet der „Transformation Index BTI 2014“ zum sechsten Mal ein detailliertes Bild der Wirkung von Reformstrategien auf dem Weg zu rechtsstaatlicher Demokratie und sozialpolitisch flankierter Marktwirtschaft.

Transformation Index BTI 2014

Political Management in International Comparison
136 Seiten, 20 Euro
ISBN 978-3-86793-520-3

info >

BTI

Der **Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (BTI)** analysiert und bewertet die Qualität von Demokratie, Marktwirtschaft und politischem Management in 129 Entwicklungs- und Transformationsländern. Detaillierte Ländergutachten von rund 250 Experten international führender Universitäten und Thinktanks sind die Grundlage für die Bewertung des Entwicklungsstandes und der Regierungsqualität.

Mehr unter: www.bti-project.de

KONTAKT:

Hauke Hartmann, Sabine Donner
hauke.hartmann@bertelsmann-stiftung.de
sabine.donner@bertelsmann-stiftung.de

Schwerpunkt >



Vereinbarkeit: Chancen für Familien

Beim Deerberg-Versand in der Lüneburger Heide will der Chef seinen Mitarbeitern das ermöglichen, was er selbst gern genutzt hätte, als seine Kinder noch klein waren: optimale Bedingungen, um Familie und Beruf zu verbinden



FOTOS: S. PRÜTZE, M. KOHL, D. MAGNUSSON, E. KAPITZA, V. ACHENBACH, A. MÜLTHAUPF

Schwerpunkt

Motivieren und Menschen führen

Die Gesellschaft verändert sich: Die Globalisierung lässt Nationen näher zusammenrücken und Grenzen verschwinden. Der demographische Wandel bringt auch immer mehr ältere Menschen auf den Arbeitsmarkt. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrifft längst nicht mehr nur berufstätige Mütter. Und was sich die nachrückende Generation der hochqualifizierten Arbeitnehmer von ihren Chefs wünscht, wirft gleich mehrere Fragen auf. – Die Unternehmenskultur muss sich auf die neuen Herausforderungen einstellen. Wir haben nachgeforscht, wo das bereits erfolgreich praktiziert wird

Globalisierung: Deutschland trifft Asien

Ein deutsches Traditionsunternehmen muss plötzlich mit einer Firma aus Asien kooperieren. Zwei Kulturen, ein gemeinsames Ziel. Dass das funktioniert, haben die Mitarbeiter von Dürkopp Adler festgestellt

„Generation Y“: Wünsche an den Arbeitgeber

Eine Studentin formuliert ihre Zukunftspläne und Erwartungen an die Arbeitswelt von morgen. Ein Personalberater spricht über seine Erfahrungen mit der neuen „Generation Y“ und seine Erwartungen an künftige Mitarbeiter. Und wir wollen wissen: Passt das überhaupt noch zueinander?

Experte: Prof. Dr. Edgar Schein

Seit Jahren forscht der Professor zum Thema Unternehmenskultur. Denn die ist für jede Firma von immenser Bedeutung – für die eigenen Mitarbeiter und den gemeinsamen Erfolg



Transparenz: Vertrauen schaffen

Warum öffnen sich immer mehr Unternehmen mit ihrer Unternehmenskultur für die Öffentlichkeit, werben mit den eigenen Mitarbeitern und lassen künftige Konsumenten hinter die Kulissen schauen? Ganz einfach: Weil es in einer immer ungewisseren Welt Vertrauen schafft

Demographischer Wandel: Karriere mit 50plus

Bei Katjes in Potsdam arbeiten 75 Mitarbeiter. Zwei Drittel von ihnen sind über 50. Für das Süßwarenunternehmen, das sich als große Familie sieht, ganz normal





Das Versandhaus Deerberg in der Lüneburger Heide. Ein Ort, an dem die Mitarbeiter alle Chancen haben, Beruf und Familie gut miteinander zu vereinbaren

Unternehmenskultur und Vereinbarkeit

Viel Platz für die Familie

Flexible Arbeitszeiten, Vertrauen und ein Wichtelexpress. Wer bei „Deerberg“ in der Lüneburger Heide arbeitet, kann beides richtig genießen – Familie und Beruf

Text: Anja Tiedge – Fotos: Sebastian Pfütze



Unternehmer Stefan Deerberg mit drei seiner Mitarbeiterinnen. Der Chef wird geduzt. Und sein Hund Hugo ist natürlich mit dabei. Denn schließlich gehört auch er mit zur Familie



Hannah Clauß (Mitte)
im Gespräch mit
Miriam von Lienen und
Greta Hofmann



Seit 25 Jahren gibt es das Familienunternehmen Deerberg. Von Anfang an war klar, dass es für alle möglich sein muss, den Berufsalltag in das Familienleben zu integrieren - und umgekehrt

Da ist Stefan ja!“ Hannah Clauß steht neben ihrem Schreibtisch und schaut erwartungsvoll zur Tür. Von ihrem Chef ist noch nichts zu sehen, aber sie ist sicher, dass er jede Sekunde auftauchen wird. Gerade kam Hugo angetrabt, und wo der Berner Sennenhund ist, kann Stefan Deerberg nicht weit sein. Das weiß bei Deerberg jeder.

Als Hugo schwanzwedelnd eine Runde durchs Büro gedreht und jeden Anwesenden mit einem Nasenstupser begrüßt hat, biegt Stefan Deerberg um die Ecke, in der Hand eine Tasse Espresso. Hugo freut sich und stupst auch sein Herrchen an – so heftig, dass der Espresso auf dem Boden landet. Deerberg lächelt, holt Küchenpapier und wischt die braune Brühe auf. „Das passiert schon mal, wenn er dabei ist.“ Trotzdem würde er nicht auf Hugo verzichten. „Bei uns darf jeder Mitarbeiter seinen Hund mit zur Arbeit mitbringen. Hunde gehören zur Familie.“ Und die wird bei Deerberg großgeschrieben.

Karriere und Privatleben miteinander zu vereinbaren, war Stefan Deerberg schon immer wichtig. Das war schon 1986 so, als er das Unternehmen mit seiner damaligen Frau Gabi gründete, und das ist heute immer noch so, wo aus der einstigen Zwei-Personen-Firma ein Versandhaus mit gut 400 Mitarbeitern geworden ist, das mit Kleidung und Schuhen im vergangenen Jahr einen Umsatz von 55 Millionen Euro erwirtschaftete. „Mir ging nie in den Kopf, warum Kinder und Beruf nicht zusammenpassen sollen. Als wir uns selbständig gemacht haben, ging es auch gar nicht anders.“

Kinderbetreuung wuppen

Deerberg ist Anfang 20, als seine Frau im heimischen Wohnzimmer anfängt, aus Lederresten Hosen und Schuhe zu nähen. Das Paar wohnt in Velgen, einem 80-Seelendorf in der Nähe von Lüneburg. „Ich hatte einen Job als Flugzeugbauer in Lüneburg, aber wir lebten auf dem Land, auch weil das

„Warum sollten Kinder und Beruf nicht zusammenpassen?“

Stefan Deerberg, Unternehmer

günstiger war“, erinnert sich Deerberg. Ihre Lederwaren kommen bei Freunden und Bekannten so gut an, dass Gabi Deerberg mit dem Schneidern bald nicht mehr hinterherkommt. Deshalb setzt sich auch ihr Mann nebenberuflich an die Nähmaschine.

Ihr erster Sohn ist zu dieser Zeit noch klein, das zweite Kind auf dem Weg. „Die Kinderbetreuung mussten wir weitestgehend selbst wuppen.“ Die Großeltern wohnen weiter weg, eine Kita gibt es nur im Nachbardorf – und die schließt pünktlich >>



In seinem alten Beruf als Flugzeugbauer wäre so viel Flexibilität nie möglich gewesen. Was er damals vermisste, möchte er heute zumindest seinen Mitarbeitern ermöglichen



In einem alten Eisenbahnwaggon basteln und spielen, während Mama und Papa arbeiten - bei Deerberg ist vieles möglich



Kinder der eigenen Ferienkita „Wichtelexpress“ mit der Betreuerin Elke Pohlmann

um zwölf. „Drei Tage nach der Geburt unserer Tochter nähte meine Frau schon wieder, weil wir so viele Aufträge hatten.“ Trotzdem bleibt Deerberg zunächst im sicheren Job. „Das war eine entbehrungsreiche Zeit. Ich musste Überstunden machen und hatte keine Chance, mich um die Kinder zu kümmern“, sagt er heute.

Als die Arbeit nicht mehr zu schaffen ist, kündigt Stefan Deerberg seine Stelle und macht sich gemeinsam mit seiner Frau selbständig. „Das machte vieles einfacher.“ Die Kinder spielen, essen und schlafen in der Werkstatt, während die Eltern ein paar Meter weiter arbeiten. „Sie liebten es, im Regal Mittagsschlaf zu machen, in dem wir die Lederhäute gelagert haben. So waren sie immer mit dabei.“ Ein weiterer großer Pluspunkt war die freie Zeiteinteilung. Wurde ein Kind krank, konnte sich ein Elternteil um den Nachwuchs kümmern – ohne sich Sorgen zu machen, was wohl der Chef darüber denkt. Mussten die Kinder aus der Kita geholt werden, erledigte das einer von beiden. Hauptsache, am Ende wurde die Arbeit fertig. „Flexible Arbeitszeiten sind das A und O für junge Eltern. Das haben wir damals selbst erlebt.“

Den Deerbergs war deshalb klar, wie ihre Personalpolitik aussehen sollte, als sie ihre ersten Mitarbeiter einstellten – oder besser: wie nicht. Keine Stechuhren, keine strikten Arbeitszeiten – und vor allem wollten sie verhindern, dass der Job das Leben ihrer

„Arbeitszeit frei einzuteilen, war für mich neu“

Ina Wenhold, Personalleiterin

Angestellten dominiert. „Die Familie sollte mindestens den gleichen Stellenwert haben wie die Arbeit“, sagt der heute 51-Jährige.

Auch das Duzen verankerten sie damals im Unternehmen. „Niemand ist wertvoller, weil er älter ist, eine andere Ausbildung oder einen Titel hat“, findet Deerberg. Deshalb reden sich alle Kollegen mit Du und Vornamen an, vom Azubi bis zum Chef. So könnten Vorgesetzte nicht mit Macht führen, sondern nur durch Kompetenz und Klarheit, sagt der Unternehmer.

Auch der Chef wird geduzt

Das ist für viele gewöhnungsbedürftig, nicht nur für Führungskräfte. „Am Anfang war es schon komisch, den Chef zu duzen“, sagt die 19-jährige Hannah Clauß, die ein Praktikum in der Marketing-Abteilung macht. „Es macht die Arbeit aber einfacher und die Atmosphäre angenehmer. Man geht als Praktikantin nicht in gebückter Haltung durchs Unternehmen.“ Doch nicht alle Mitarbeiter



Personalleiterin Ina Wenhold bringt neuen Mitarbeitern die Unternehmenskultur nahe

tun sich mit der Umstellung leicht. Vor allem Führungskräfte können mit der ungewohnten Nähe zu ihren Kollegen manchmal nicht umgehen, gibt Stefan Deerberg zu. „Es gab Mitarbeiter, die sich von der gewohnten Schlips-und-Kragen-Welt nicht lösen konnten. Das hat dann eben nicht gepasst.“

Ina Wenhold weiß nur zu gut, wie schwierig es ist, sich mit Deerbergs ungewöhnlicher Unternehmenskultur vertraut zu machen. „Ich habe vorher bei einer Versicherung gearbeitet, wo alles durchstrukturiert und klar geregelt war. Meine Arbeitszeit frei einzuteilen, war für mich neu“, sagt die Personalleiterin, die seit fünf Jahren bei dem Versandhändler arbeitet. Ihre Aufgabe ist es unter anderem, die neuen Mitarbeiter an die Unternehmenskultur heranzuführen. Von denen gibt es eine Menge: „Als ich bei Deerberg anfang, hatte das Unternehmen 89 Mitarbeiter. Seitdem hat sich die Zahl mehr als vervierfacht“, sagt die 47-Jährige. Wachstumsschmerzen bleiben da nicht aus. „Je größer das Unternehmen wird, desto >>



Durch die flexiblen Arbeitszeiten kann Personalleiterin Ina Wenhold halbtags ihren Bauernhof bewirtschaften



Bettina Gsuck aus der Buchhaltung im gemütlichen Kunden-Café. Sie nutzt die Kinderbetreuung in der Ferienzeit

„Uns kam das Betreuungsprogramm sehr gelegen“

Bettina Gsuck, Buchhaltung

wichtiger ist es, Strukturen zu schaffen. In der Logistik baut die Personaleinsatzplanung zum Beispiel auf den Vorjahreszahlen auf, sodass wir genau planen und die Arbeitszeiten erfassen müssen. Trotzdem können wir schon bei der Planung versuchen, die Mitarbeiter einzubeziehen.“

Von der freien Zeiteinteilung hat Wenhold selbst profitiert: Sie arbeitete als Führungskraft jahrelang in Teilzeit. „Wenn man terminlich flexibel ist und seine Arbeit auch von zu Hause erledigen kann, geht das“, sagt sie. Wenhold, eine quirlige Frau,

die viel lacht, zog vor acht Jahren von Hannover aufs platte Land. Im Urlaub hatte sie einen Landwirt kennen gelernt – und fand sich plötzlich auf einem Bauernhof in der Nähe von Uelzen wieder. Neben ihrem neuen Mann erwartete sie dort ein neues Leben, inklusive zwei Stiefkindern, einer 280-Hektar-Landwirtschaft und den Schwiegereltern, die ebenfalls auf dem Hof wohnen. „Ich brauchte damals Zeit für die Landwirtschaft und mit der Familie, um mich einzuleben. Ein Vollzeitjob wäre da nicht möglich gewesen“, erzählt sie.

Zudem wird besonders in der Erntezeit jede Hand gebraucht. „Wir bauen hauptsächlich Kartoffeln an, die im Oktober geerntet werden. Da muss ich mit ran. Meine beruflichen Termine lege ich dann um die Erntearbeit herum.“ So genau weiß Wenhold das selbst nicht. Sie hält ihre Arbeitszeiten nirgends fest, sondern verteilt ihre Stunden selbst, je nachdem, wann sie gebraucht wird und wie sie es am besten schafft. Vertrauensarbeitszeit heißt das im Fachjargon. „Es ist schon toll, dass das hier möglich ist“, sagt sie.

Möglich ist bei Deerberg vieles. Etwa, dass Mitarbeiter ihre Wäsche von zu Hau-

se mitbringen und in der firmeneigenen Waschmaschine waschen – wieder so ein Einfall, den Deerberg damals aus seinen eigenen Nöten als Familienvater ableitete. „Wir waren froh, dass wir solche Alltagsarbeiten nebenbei erledigen konnten, und wollten das auch unseren Mitarbeitern bieten. Im Vergleich zu anderen Ausgaben, die eine Firma hat, kosten Waschmaschine und Trockner ja nichts.“ Auch das Bio-Waschmittel geht aufs Haus.

Ein alter Eisenbahnwaggon

Eine weitere Einrichtung, um Familie und Beruf leichter zu verbinden, machte vor zwei Jahren Schlagzeilen. Damals verwirklichte sich Stefan Deerberg einen Kindheitstraum, indem er eine alte Eisenbahn zur Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder ausbaute. Weil einige Kitas in den Ferien schließen und die Eltern in der Zeit ohne Betreuung dastehen, kam Stefan Deerberg die Idee zum „Wichtelexpress“: „Ich bin Fan von ‚Harold and Maude‘, dem Film, in dem eine alte Dame im Zug lebt. Deshalb habe ich schon immer davon geträumt, einen Eisenbahnwaggon auszubauen.“ >>



Da sie damals eine rasche Lösung für die Kinder brauchten und ein Waggon im Gegensatz zu einem festen Gebäude keine umständliche Baugenehmigung erforderte, kaufte Deerberg kurzerhand Schienen, Lok und Waggons aus dem Jahr 1928 vom Eisenbahnverein Lüneburg und ließ sie zum Gelände der Deerberg-Logistik in Lüneburg transportieren. Mitarbeiter halfen, die alten Waggons von innen mit Holz zu verkleiden und kindgerecht umzugestalten, bevor sie in den Schulferien Kinder beherbergen konnten.

Heute liegt Spielzeug da, wo früher Koffer abgestellt wurden. Und dort, wo die Fahrgäste saßen, wird jetzt gebastelt. „Es ist natürlich was Besonderes, die Kinder hier zu betreuen“, sagt Elke Pohlmann, die frü-

„Das rechte ich dem Unternehmen hoch an“

Stefanie Martin, Buchhaltung

Stefanie Martin war vor 15 Jahren eine der ersten Auszubildenden im Unternehmen

info > Deerberg

Deerberg mit Sitz in der Lüneburger Heide hat sich auf den **Versandhandel nachhaltig produzierter Mode** spezialisiert. Der Jahresumsatz beträgt derzeit 55 Millionen Euro, den Großteil erwirtschaftet das Unternehmen im Internet.

Die Zahl der Mitarbeiter verdoppelte sich in den vergangenen drei Jahren auf mehr als 400. Der Frauenanteil liegt bei über 80 Prozent, in Führungspositionen bei gut 70 Prozent. 2004, 2007 und 2012 wurde Deerberg das Zertifikat zum Audit „Beruf und Familie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung verliehen.

Weitere Infos: www.deerberg.de

her bei Deerberg im Call-Center gearbeitet hat. Nach einer kurzen Unterbrechung ist sie heute wieder im Unternehmen und während der Ferien und auf Firmenfesten für die Kinderbetreuung zuständig. Heute sind Zeugnisferien, im Zug geht die Post ab. 15 Kinder zwischen zwei und elf Jahren erfordern die volle Aufmerksamkeit von Pohlmann und ihrer Kollegin. Sie spielen, basteln und nähen zusammen. Vorne in der Lok steht der zehnjährige Lukas. Er ist heute Lokomotivführer und bearbeitet die Pedale nach Leibeskräften. „Tut, tuuuuuut!“ In Lukas' Kopf ist die Bahn in voller Fahrt. „Heute sehen die Eisenbahnen anders aus und sind viel schneller. Die hier ist ganz alt, aber voll schön.“

Inklusive Transport hat Stefan Deerberg für den Kinderzug einen höheren fünfstelligen Betrag ausgegeben. Er denke aber selten daran, was sie gekostet hat. „Man kann Kosten und Ertrag nicht gegenüberstellen“, sagt er. Der Gewinn seien immaterielle Werte, eine höhere Motivation der Mitarbeiter zum Beispiel oder ein niedrigerer Krankenstand. Der liege mit 2,4 Prozent deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, der etwa vier Prozent

beträgt. Zudem fühlten sich die Mitarbeiter stärker ans Unternehmen gebunden.

Bettina Gsuck kann das bestätigen. Die 41-Jährige nutzt die Ferienbetreuung häufig für ihre drei Kinder: „Meine Eltern und Schwiegereltern wohnen nicht in der Nähe, deshalb kam uns das Betreuungsprogramm sehr gelegen, als ich hier angefangen habe.“ Das war vor fünf Jahren, kurz zuvor war die Familie von Köln nach Lüneburg gezogen. „Ich musste mir damals einen neuen Job suchen und hatte mich auf einen langen Bewerbungsprozess eingestellt. Als dreifache Mutter gehört man ja normalerweise nicht zu den beliebtesten Arbeitnehmern.“ Doch es klappte bei Deerberg auf Anhieb, heute arbeitet sie Teilzeit in der Buchhaltung. „Beim Bewerbungsgespräch habe ich lediglich gesagt, dass die Betreuung geregelt ist. Danach war das kein Thema mehr.“

Etwa die Hälfte aller Arbeitsplätze bei Deerberg sind Teilzeitstellen. In Absprache mit dem Vorgesetzten können Mitarbeiter ihr Arbeitszeitmodell ihrer jeweiligen Lebenssituation anpassen, so wie Stefanie Martin. Vor 15 Jahren war sie eine der ersten Auszubildenden im Unternehmen.

Zwischenzeitlich leitete sie die Logistik, ein Vollzeitjob. „Nach der Geburt meines Sohnes vor sieben Jahren bin ich auf 400-Euro-Basis im Büro wieder eingestiegen. Danach habe ich die Stunden nach und nach wieder aufgestockt“, sagt die 35-Jährige. Heute arbeitet sie 27 Stunden in der Woche, gerade ist sie zur stellvertretenden Teamleiterin in der Debitorenbuchhaltung aufgestiegen. „Die Arbeitszeiten zu ändern, war einfach. Das rechne ich dem Unternehmen hoch an. Selbstverständlich ist das ja nicht.“ Vielleicht arbeitet die gelernte Bürokauffrau demnächst sogar noch mehr.

Stefan Deerbergs Augen leuchten, wenn er von Mitarbeitern erzählt, die von flexiblen Arbeitszeiten profitieren. Doch im nächsten Moment wird er ernst, als falle ihm plötzlich ein, dass dieses Modell für ihn als Unternehmer auch schwierig ist. „In erster Linie sind wir ein Wirtschaftsunternehmen“, sagt er. „Unser oberstes Ziel ist deshalb, Gewinn zu machen – in einem menschlich angenehmen Umfeld.“ Deerberg sei keine rosige Heile-Welt-AG, die sich ins romantische Velgen kuscheln kann. „Wir wollen wachsen.“ Neben dem Onlinegeschäft will der Unternehmer auch den Stationärhandel ausbauen: Deutschlandweit gibt es bisher vier Deerberg-Läden, künftig sollen vier dazukommen – pro Jahr.

Ständig Neuland betreten

Auch für Personalleiterin Ina Wenhold ist das eine Herausforderung. „Gerade hier in der Region ist Deerberg vielen als Unternehmen bekannt, in dem man Familie und Beruf vereinbaren kann. Das heißt aber nicht, dass man sich seine Arbeitszeiten wünschen kann.“ Wenhold versucht, Bewerbern das schon im Vorstellungsgespräch zu vermitteln. „Man muss seine Arbeitszeiten natürlich mit seinem Vorgesetzten absprechen.“ Familienbewusst zu sein, heiße nicht, dass alle Mitarbeiter von 8 bis 13 Uhr arbeiten, sobald sie ein Kind haben. Wenhold sagt „familienbewusst“, nicht „familienfreundlich“. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Begriff unsere Bewerber irreleitet. Letztlich müssen wir aber die Belange der Mitarbeiter und die des Unternehmens im Blick haben.“ Einer von vielen Stolpersteinen auf der Gratwanderung zwischen sozialem Anspruch und wirtschaftlichem Zwang.

„Wir betreten ständig Neuland, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeht“, sagt Stefan Deerberg. „Da gibt’s für mich kein Vorbild.“ Sein Prinzip: Versuch und Irrtum. „Das muss man als Unterneh-

mer wollen, sonst nützen die besten Maßnahmen nichts.“

Plötzlich muss Deerberg los. Berta, Hugos Mutter, ist beim Tierarzt, sie hat Probleme mit dem Kiefer. Deerberg macht sich Sorgen. Berta ist nicht mehr die Jüngste, ein Tierarztbesuch bedeutet für die Hundedame Stress. Und schließlich gehört sie zur Familie. ■

Weitere Beispiele

Gute Ideen, wie man Familie und Beruf miteinander vereinbaren kann, gibt es überall. Und manchmal fragt man sich: Warum funktioniert das nicht in jedem Unternehmen so gut wie in unseren Beispielen?



Vaude

> Der **Outdoorausrüster „Vaude“** mit Sitz in Tettng hat 1.600 Mitarbeiter. Chefin Antje von Dewitz ist Mutter von vier Kindern und führt das Unternehmen in zweiter Generation. Auch sie bietet ihren Mitarbeitern Teilzeit an – von 15 bis 90 Prozent der Stelle ist alles dabei – und richtete einen Betriebskindergarten ein, wo sie auch ihre eigenen Kinder unterbrachte.

Info: www.vaude.de



Budnikowsky

> Die **Drogeriekette aus Hamburg** hat 1.800 Mitarbeiter und gerade erst den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2013 gewonnen. Die Jury würdigte die Vorreiterrolle, die Budnikowsky bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einnimmt. Dazu gehören Job-Sharing bei Führungspositionen und Ausbildung in Teilzeit.

Info: www.budni.de.



Trumpf GmbH

> Die Trumpf GmbH ist ein Unternehmen mit Schwerpunkten in der **Fertigungstechnik, der Lasertechnik und der Medizintechnik**, das auf ein flexibles Arbeitszeitmodell, einen ständigen Lernprozess der gesamten Organisation und die Partizipation aller Mitarbeiter setzt.

Info: www.de.trumpf.com

Experten-Interview

Kreativität, Innovation und Wandel

Welche neuen Herausforderungen kommen auf die Unternehmen zu? Was für eine Rolle spielen Tradition und unternehmerische Persönlichkeiten für die Unternehmenskultur? – Wir trafen Prof. Dr. Edgar Schein, einen der „Väter“ der Organisationspsychologie und emeritierten Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge (USA), im kalifornischen Palo Alto

Interview: Katja Guttman – Fotos: David Magnusson

Besonders die Globalisierung bringt laut Prof. Dr. Ed Schein neue Herausforderungen für die Unternehmenskultur. Seit Jahrzehnten forscht der ehemalige Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge (USA) über Organisationspsychologie. Derzeit beschäftigen ihn „occupational cultures“ – oder Subkulturen – in großen Konzernen. Sie können den Erfolg von Fusionen und Kooperationen verhindern, wenn sie nicht nach demselben Wertesystem funktionieren, warnt Schein. >>

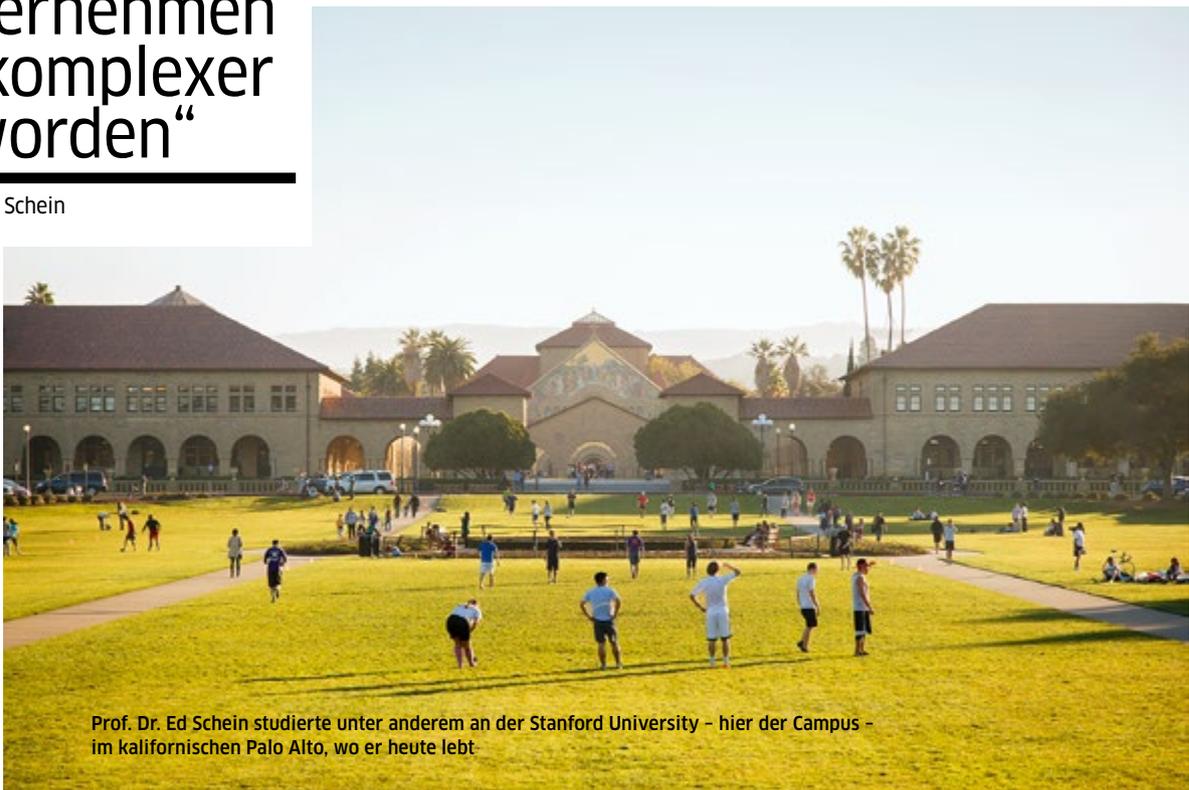


Prof. Dr. Ed Schein ist einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie, emeritierter Professor und Berater zahlreicher Weltunternehmen



„Die Arbeit der Unternehmen ist komplexer geworden“

Prof. Dr. Ed Schein



Prof. Dr. Ed Schein studierte unter anderem an der Stanford University – hier der Campus – im kalifornischen Palo Alto, wo er heute lebt

Wie würden Sie Unternehmenskultur definieren?

PROF. DR. ED SCHEIN: Unternehmenskultur gibt gemeinsame Werte und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation vor, die so allgemein gültig sind, dass sich alle Mitarbeiter ihnen anschließen können. Nicht in jedem Unternehmen gibt es diesen Konsens, aber wenn wir über Unternehmenskultur sprechen, dann sollten wir diese grundlegenden Werte und Verhaltensweisen im Kopf haben. Es bedeutet: So sind wir als Unternehmen, so sollten sich unsere Mitarbeiter verhalten. Das Ganze ist ein integriertes System, keine Anzahl von einzelnen Dingen.

Wie wichtig sind Tradition, ungeschriebene Regeln oder Glaubenssätze für die Unternehmenskultur?

SCHEIN: Ungeschriebene Regeln, tägliche Umgangsformen, Etikette – das sind alles Ableitungen von diesen Werten und Verhaltensweisen. Wenn die Prämisse eines Unternehmens ist, vor allem Profit für seine Aktionäre herauszuholen, dann steht die Qualität hinten an. Wenn aber ein Unternehmen vor allem für die Kunden und den Markt da sein will, dann müssen sich die Mitarbeiter perfekt verhalten. Im Unternehmen Nummer eins heißt die ungeschriebene Regel: Mach es gut genug und kümmer dich nicht um Perfektion, wir können ruhig einen Termin verpassen. Die ungeschriebene Regel im Unternehmen Nummer zwei heißt: Macht es gleich perfekt, weil wir nicht wollen, dass sich die Kunden beschweren.

Welche Gründe haben Unternehmenskultur stark geprägt?

SCHEIN: Ich habe ein Buch über die Digital Equipment Corporation („DEC Is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation“) geschrieben. Das war eines der ersten Unternehmen, das in den Markt für Rechner eingestiegen ist. Gründer und CEO Ken Olsen gab seinen Mitarbeitern eine große Entscheidungsbefugnis und viel Eigenverantwortung. Damit war er sehr erfolgreich, weil die Leute es mochten, als Erwachsene behandelt zu werden. Seine persönlichen Wertvorstellungen wurden zu der Kultur von Digital. Das Geschäft blühte. Bis sich der Markt veränderte und die individuelle Entscheidungsbefugnis in einem älteren, reiferen Unternehmen zum Problem wurde. Innerhalb der selbständigen Gruppen gab es zu viele Differenzen und das verlangsamte Entscheidungen. Deshalb versagte DEC am Ende als wirtschaftliches Unternehmen. Dieselbe Kultur, die es zum Erfolg führte, trug auch dazu bei, dass die Organisation zum Misserfolg wurde.

Da liegen Fluch und Segen sehr dicht beieinander.

SCHEIN: DEC ist das Beispiel für beide Trends. Eine gute Kultur zu haben, sollte auch bedeuten, dass sich ein Unternehmen gut an Marktbedingungen anpassen kann. Als DEC jung und innovativ war und viele junge kreative Talente brauchte, bildete Ken Olsons „Empowerment“ die perfekte Kultur. Aber 25 Jahre später war Innovation nicht mehr so gefragt. Stattdessen brauchte man standardisierte Produkte, die man schnell auf den Markt bringen konnte. Dadurch wird DEC zu einem wunderbaren Beispiel für Misserfolg: Die Unternehmenskultur war zu ineffizient, um mit den neuen Marktbedingungen klarzukommen. Man kann sich vorstellen, dass etwas Ähnliches mit Hewlett-Packard oder Microsoft passieren könnte. Wenn Unternehmen älter werden und ihre Kultur sich nicht an die Marktbedingungen anpasst, dann könnten sie in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten.

Welche Rolle spielt die Unternehmensführung für die Unternehmenskultur?

SCHEIN: Da muss man sehen, in welchem Stadium sich ein Unternehmen befindet. In einem neuen Unternehmen gestalten die Gründer die Unternehmenskultur, weil sie den Mitarbeitern ihre persönlichen Regeln, Anschauungen und Werte ausdrücken. Wenn das funktioniert und das Unternehmen erfolgreich ist, dann nehmen die Mitarbeiter diese Werte an und sagen: Da sind wir, das ist unsere Kultur. Ein älteres Unternehmen dagegen, das bereits von der zweiten oder dritten Generation von Managern geführt wird, kann nur funktionieren, wenn die aktuelle Kultur der legitimen Unternehmensführung anerkannt wird.

Was sind die größten Herausforderungen unserer Zeit für Unternehmenskultur?

SCHEIN: Die Arbeit der Unternehmen ist komplexer geworden. Das bedeutet, die Leute innerhalb eines Unternehmens kommen aus vollkommen unterschiedlichen Berufen und repräsentieren sehr viele unterschiedliche Technologien. Deshalb hat ein Unternehmen viele – wie ich es nenne – Berufskulturen („occupational cultures“), die in einem gewissen Sinne Subkulturen sind. Die Herausforderung liegt darin, diese Subkulturen zu einer einzigen Unternehmensstrategie zu machen. Das beste Beispiel ist ein Krankenhaus. Früher standen Krankenhäuser ganz im Zeichen der Ärzte, ihre Werte und ihre Verhaltensmuster prägten die Kultur. Aber Operationen sind heutzutage sehr kompliziert geworden, also gibt es technische Gruppen in der Radiologie und Pharmakologie

und sogar bei der Krankenpflege, die sehr viel Macht haben, weil ihre Aufgaben die Chirurgen von ihnen abhängig machen. Das Krankenhaus muss jetzt also eine Möglichkeit finden, die Kulturen der Patienten, der Krankenpfleger und der Ärzte zu einem einzigen System zusammenführen, damit es wie ein Team funktioniert.

Das heißt?

SCHEIN: Einem Unternehmen mit einem einzigen Wertesystem fällt es schwer, sich um die vielen verschiedenen Berufskulturen herum neu zu organisieren. Bei einer Fusion ist es am Ende gar nicht so wichtig, ob die Manager auf der obersten Ebene harmonisieren. Viel wichtiger ist es, ob die Buchhaltungen der beiden Unternehmen ineinandergreifen oder die Personalabteilungen. Beides sind sehr mächtige Subkulturen. Im Unternehmen A haben sie neue Stellen innerhalb des Unternehmens besetzt und langjährige Betriebszugehörigkeit als sehr wichtig erachtet. Im Unternehmen B dagegen haben sie eingestellt und gefeuert, wie es ihnen in den Sinn kam, und es gab wenig Sicherheit des Arbeitsplatzes. Diese beiden Organisationen werden es sehr, sehr schwer haben, sich zu verzahnen, auch wenn sie denken, dass ihre Unternehmensstrategien perfekt zusammenpassen. Das bezieht sich sowohl auf die Kultur innerhalb eines Unternehmens als auch auf Fusionen, Übernahmen und Kooperationen von Unternehmen.

Welche Folgen hat die Globalisierung in diesem Zusammenhang?

SCHEIN: Ich kenne ein deutsches Unternehmen, das sehr strukturiert und autokratisch geführt wurde, das mit einem brasilianischen Unternehmen fusionierte. Bei der Vorstandssitzung kam der deutsche CEO mit einer sehr formalen Agenda, mit zeitlicher Begrenzung für jeden Tagesordnungspunkt. Sie haben ihn ausgelacht – es war ein ziemlicher Skandal. Er hatte nicht verstanden, dass in der brasilianischen Kultur dieses Niveau an Formalität als komisch angesehen wird. Oder das Beispiel eines Schweizer Pharmaunternehmens: Die amerikanische Abteilung sagte, dass sie den Ergebnissen für Patienten in der Schweizer Abteilung nicht trauten, weil sie die wissenschaftlichen Tests nicht genauso durchführten. Hier hatten wir auf der obersten Ebene eine perfekte Verzahnung, aber unten in den Schützengräben standen die Subkulturen im Widerspruch zueinander. Das wird sehr schwer werden, die beiden zu einer effektiven Einheit zu verschmelzen. Fusionen werden also in einer multikulturellen und multinationalen Welt immer schwieriger.



„Man braucht Werte,
die Kreativität,
Innovation und
Wandel befürworten“

Ed Schein, Palo Alto, Kalifornien

Was kann ein Unternehmen in solchen Fällen tun?

SCHEIN: Eine mögliche Fusion sollte nicht auf strategischer Ebene beurteilt werden, sondern auf der Ebene der Subkulturen: Wie verstehen sich die einzelnen Abteilungen des Unternehmens – die Herstellung, das Marketing, die Buchhaltung, die Personalabteilung? Leider gibt es dafür keine perfekte Formel. Ein Beispiel: Eine Ingenieursfirma kaufte eine andere Ingenieursfirma. Firma A war sehr autokratisch und zwang ihre Kultur Firma B auf. Die Ingenieure dort wollten sich nichts sagen lassen und kündigten.



Die Fusion war also ein totaler Misserfolg. Die Talente, die Firma A haben wollte, verließen das Unternehmen, weil sie es nicht ertragen konnten, sich managen zu lassen.

Welche Unternehmenskultur ist nötig, um in Zukunft schnell auf Wandel reagieren zu können und innovativ zu bleiben?

SCHEIN: Man braucht Werte, die Kreativität, Innovation und Wandel befürworten. Wenn ein Unternehmen sagt: Wir mögen es, neue Sachen zu erfinden, dann managt es Veränderungen leichter als das Unternehmen, das sagt: Das

haben wir schon immer so gemacht, und wir sind stolz darauf. Aber eine positive Kultur zu beschreiben hilft nichts, wenn man in einer bestimmten Kultur feststeckt. Wenn ein Unternehmen bisher auf geringes Risiko und wenig Innovation gesetzt hat, dann kann es zwar verkünden: Ab heute werden wir alles anders machen. Aber das wird keinen Unterschied machen. Denn die Angst steckt tief in den Mitarbeitern. Wenn sie in der Vergangenheit für neue Ideen bestraft wurden, nehmen sie an, dass das wieder passiert, wenn sie auf Risiko gehen und Veränderungen vorschlagen – egal was das Management sagt.

Wie wird man in Zukunft Familie und Beruf miteinander vereinbaren? Wird das die Kultur in Unternehmen verändern?

SCHEIN: Es wird sicher sehr viele unterschiedliche Variationen geben. Google in den USA zum Beispiel ist ein sehr dominanter Arbeitgeber. Er sagt den jungen Leuten: Wir wollen deine Kreativität, wir geben dir alles, aber wir besitzen dich. Du musst dich uns vollkommen verpflichten und deine ganze Zeit bei uns verbringen. Erwarte nicht, ein Privatleben zu haben. Wenn ein junger Mensch Unabhängigkeit und eine Familie haben will, wird er nicht bei Google anfangen. Andere Unternehmen werben damit, dass sie eine gute Familien-Politik betreiben. Junge Leute werden sich je nach ihren eigenen Bedürfnissen auf die verschiedenen Unternehmen verteilen. Zwei meiner Enkel wollen beispielsweise im Ausland arbeiten, das ist ein ganz anderer Ansatz. Aber ist das eine andere Kultur? Die einzige Art, es zu beschreiben, ist, dass die Wünsche der jungen Menschen breitgefächerter sind als früher. Die Welt hat so viele Möglichkeiten eröffnet. Unternehmen müssen herausfinden, wie sie damit umgehen. Manche Unternehmen mögen die Generation Y nicht, weil sie den Job immer hinwerfen. Andere Unternehmen stehen darauf, weil sie dadurch immer bessere Leute anstellen können. Die Unternehmen entwickeln sich also auch sehr vielfältig, ob sie Loyalität belohnen oder mehr Wert auf pure Kompetenz legen und Mitarbeiter in dem Augenblick feuern, in dem sie überflüssig werden.

Welche Auswirkungen hat Unternehmenskultur auf den Konsumenten und umgekehrt?

SCHEIN: Das kommt auf die Branche an. Es gibt sehr viele Studien über den „lead customer“, den trendsetzenden Kunden. Wenn ein Unternehmen etwas Neues herstellt, sagen die Kunden der ersten Stunde, das ist ziemlich gut, aber das kann noch besser werden. Sie verlangen Verbesserungen. Der Hersteller sagt: Gute Idee,

das machen wir. In diesem Sinne beeinflussen Kunden ganz klar nicht nur die Produkte, die ein Unternehmen herstellt, sondern die ganze Philosophie der Produktentwicklung. Das ist ebenfalls ein ganz großer Teil der Unternehmenskultur. Auf dem Gebiet der Produktentwicklung hat der Kunde einen großen Einfluss. Bei der Personalentwicklung oder Unternehmensstrategie dagegen weniger. Die Richtung eines Unternehmens wird intern sehr viel mehr vom Vorstand und den Führungskräften gesteuert. Der Kunde hat in dieser Richtung wenig zu sagen.

Welchen Stellenwert besitzen Forderungen nach Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung?

SCHEIN: Die Frage stellt sich dem Vorstand. Weil die Gesellschaft immer mehr Wert darauf legt, sozial verantwortungsbewusst zu handeln, wird das auch Führungskräfte beeinflussen. Aber es hat nur eine Auswirkung, wenn diese Führungskräfte persönlich entscheiden: Ich werde diese Millionen Profit nehmen, und anstelle es in Dividenden oder Wachstum zu stecken, werde ich neue Wege finden, unsere Produkte umweltfreundlicher zu machen. Aber das wird immer Geld kosten. Unilever zum Beispiel hat sich verpflichtet, seine Produkte umweltfreundlicher und nachhaltiger herzustellen, vor allem in Dritte-Welt-Ländern. Aber ich glaube nicht, dass diese Bewegung bereits Teil des allgemeinen Business-Denkens geworden ist. □

vita >

Prof. Dr. Edgar Schein

Edgar H. Schein, 1928 als Sohn eines Ungarn und einer Deutschen in Zürich geboren, gilt neben Kurt Lewin, Dick Beckhard, Chris Argyris und Warren Bennis als **Mitbegründer der Organisationsentwicklung** und als geistiger Vater der Prozessberatung. Er definiert Organisationskultur als die Werte und Normen sowie Grundannahmen, die sich aus der persönlichen Lerngeschichte eines Teams oder einer Organisation ergeben. Schein studierte an den Universitäten Chicago, Stanford und Harvard Psychologie und Sozialpsychologie und schloss sein Studium 1952 mit dem akademischen Grad eines Ph.D. ab. Der Autor zahlreicher Bücher war jahrelang **Professor für Management am renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, wo er seit seiner Emeritierung weiterhin lehrt. Er hält weltweit Vorträge und beriet unter anderem Unternehmen wie Apple, Shell, General Foods und Motorola.

Unternehmenskultur und demographischer Wandel

Noch längst nicht zum alten Eisen

Bei „Katjes“ setzt man auf das Miteinander der Generationen. Mindestens ein Drittel der Mitarbeiter ist über 50, im Standort Potsdam sind es sogar zwei Drittel. – Ein Besuch an einem Ort, an dem Jung und Alt bunte Süßwaren produzieren und sich alle irgendwie wie in einer großen Familie fühlen

Text: Tanja Breukelchen – Fotos: Valeska Achenbach

Kochen musste Manfred Kappler (64) noch lernen. Der gelernte Betriebsselektiker hatte 32 Jahre lang bei „Rachengold“ in Karlsruhe gearbeitet. Zehn Jahre davon bildete er sich in der Zeit noch an der Abendschule weiter, stieg immer weiter auf und war die letzten 16 Jahre technischer Leiter des Werkes. Doch als das 2005 geschlossen wurde, stand auch Kappler vor dem Aus. Mit 54 Jahren keine ganz einfache Situation, auch wenn er recht schnell gute Angebote bekam. „Es war alles Mögliche dabei – von Saudi-Arabien über die Schweiz bis nach Tschechien. Nur keines in der Nähe“, erinnert sich der Familienvater. „Ich wusste also von Anfang an: Wenn ich im Job bleiben will und den Anschluss nicht verlieren will, muss ich flexibel sein.“

Neuanfang mit Mitte 50

Das Eigenheim in Baden-Baden, seine Frau, ebenfalls beruflich erfolgreich und räumlich gebunden. Seine Tochter, gerade erst aus dem Haus. Für Manfred Kappler bedeutete Flexibilität, das alles für eine neue, späte Aufgabe zu verlassen. „Letztendlich war das Angebot der Katjes Fassin GmbH + Co. KG, in Potsdam ein ganz neues Werk aufzubauen, das reizvollste – und schwierigste“, sagt Manfred Kappler und lacht bei



Bonbon-Produktion im altersgemischten Team: Maschinenführerin Karin Maux (52, rechts) und Schichtleiterin Kirsten Lakomiak (52) mit Mario Bukowsky (29)



der Erinnerung daran, wie er damals nach Potsdam zog, zum ersten Mal in seinem Leben eine Fernbeziehung führte, neben der Arbeit seinen Singlehaushalt schmiss, kochen lernte und freitags zum Flughafen eilte, um die fast 700 Kilometer zurück nach Hause zu seiner Familie und seinen Freunden zu fliegen.

Die Firmenphilosophie der Katjes Fassin GmbH + Co. KG setzt auf Menschen wie ihn: Mindestens ein Drittel der Mitarbeiter pro Werk soll über 50 Jahre alt sein. >>

„Wenn ich im Job bleiben wollte, musste ich flexibel sein“

Manfred Kappler (64), Werksleiter



Manfred Kappler geht in diesem Jahr mit dem guten Gefühl in Rente, dass seine Entscheidung, mit Mitte 50 von Baden-Baden nach Potsdam zu gehen und noch einmal etwas völlig Neues zu wagen, richtig war. Er baute ein Werk auf, in dem ein Großteil der Mitarbeiter über 50 ist. Viele waren zuvor arbeitslos und sind nun im neuen Job hochmotiviert



Für Schichtleiterin Kirsten Lakomiak (mit Marcel Irrgang) fing hier ein neues Leben an, als sie endlich wieder einen neuen Job hatte, sogar aufstieg und dadurch finanziell sorgenfrei leben kann

„Ich muss jetzt nicht mehr im Betonsilo wohnen“

Kirsten Lakomiak (52), Schichtleiterin



Oben: Falk Ziebol ist für die riesige Kochanlage zuständig, die fast 5.000 Bonbons pro Minute ausspuckt

Unten: Barbara Fink an der Schachtelanlage. Eine Stehhilfe erleichtert ihr die Arbeit. Ihr Kollege Hartmut Stäbler stapelt Kisten mit Hilfe eines Hubwagens, um den Rücken zu entlasten

Der Nachwuchs wird im Hause ausgebildet, sodass Jung und Alt voneinander lernen und aneinander wachsen können. Beim Werk in Potsdam kam im Gegensatz zu den bereits bestehenden Standorten Emmerich (Niederrhein), wo Fruchtgummis und Lakritze hergestellt werden und rund 100 von 300 Mitarbeitern über 50 Jahre alt sind,

und Remshalden bei Stuttgart, wo die Ahoi-Brause herkommt und rund 30 von 60 Mitarbeitern über 50 Jahre alt sind, noch eine Besonderheit hinzu: 16 Jahre nach der Wende waren bereits viele der Jüngeren abgewandert. So bekam Manfred Kappler, der 2006 gleich mit dabei war, als das Werk in nur acht Monaten auf der grünen Wiese

entstand, vor allem Bewerbungen von älteren Arbeitssuchenden. 2.000 Bewerber, von denen 700 zum Gespräch eingeladen und letztendlich 75 eingestellt wurden. In den Bereichen Labor, Verwaltung, Produktion, Technik und Logistik. „Viele von ihnen waren, so wie ich, über 50 Jahre alt. Aus der Ein-Drittel-Philosophie wurde also automatisch eine Zwei-Drittel-Variante.“

Mit den Schicksalen, mit denen Kappler konfrontiert wurde, hatte er nicht gerechnet: „Viele waren schon lange arbeitslos, die meisten bekamen ALG 2. Die Leute bewarben sich aus allen Bereichen, vom Gärtner über den Werkzeugmacher bis hin zum Koch. Wir haben natürlich sehr darauf geachtet, dass wir die einstellten, die bereits in irgendeiner Form aus dem technischen Bereich oder aus der Lebensmittelbranche kamen.“ Der Älteste, den Kappler einstellte, kam ursprünglich aus dem Bergbau: „Er war 59 Jahre alt, hatte 250 Bewerbungen geschrieben und nur Absagen bekommen. Als ich ihm sagte, dass er den Job hat, fing er an zu weinen. Er hat es einfach nicht glauben können. Eine Frau sagte: ‚Chef, jetzt stehe ich nicht mehr als Arbeitslose an der Straßenbahn, sondern fahre endlich wieder zur Arbeit – das Gefühl ist unbeschreiblich.‘“

Mit Ende 40 in die Führung

Manfred Kappler, der zuerst Sorge hatte, als Vorgesetzter aus dem einstigen Westen nicht akzeptiert zu werden, ging mit gutem Beispiel voran. Und überzeugte. „Wir haben es geschafft, das Unternehmen nicht nur aufzubauen. Es funktioniert auch. Jeden Tag rollen Tonnen von Bonbons vom Band. Und langsam rücken die Jungen nach. Unser letzter Azubi ist sogar Bundesbester seines Jahrgangs geworden. Die Leute lernen voneinander und sind motiviert.“

So motiviert, dass sie sich auch mit fast 50 noch weiterbilden und Verantwortung übernehmen. Schließlich ist der Chef das beste Vorbild. Kirsten Lakomiak (52) war von Anfang an da, wurde nach vier Monaten Teamleiterin und nach vier Jahren Schichtleiterin. Sechs Jahre lang hatte sie bei „Nestlé“ und weitere sechs Jahre bei „Schöller“ gearbeitet. Bevor sie bei „Katjes“ anfang, war sie vier Jahre lang arbeitslos – „unterbrochen von ein paar Monaten, die ich in einer Bäckerei gearbeitet habe. Da wäre ich wirklich fast verhungert, so schlecht hab ich da verdient. Zum Schluss musste ich mich wieder arbeitslos melden.“

Bei „Katjes“ merkten die Vorgesetzten schon bald, dass in der gelernten >>



Ganz oben: Zwischen Falk Ziebol und Ramona Recht liegen fast 20 Jahre. Er geht mit technischen Neuerungen lockerer um, sie hat dafür eine enorme Routine in den Arbeitsabläufen. Damit ergänzen sich beide ideal
Oben links: Ein Strang Bonbonmasse verlässt die Kochanlage und muss direkt verarbeitet werden
Rechts: Die Verkäuferinnen Karin Herwig (58) und Monika Eckert (61) im hauseigenen Katjes-Shop

Chemikerin, die zu DDR-Zeiten Erdöl destillierte, mehr steckt, als sie womöglich dachte. Man bot ihr an, die Schichtleitung zu übernehmen – „und sagte mir gleich, dass ich mir da nicht nur Freunde machen werde“, lacht sie. „Das stimmte, aber ich wurde gut vorbereitet. Ich habe Seminare besucht – ‚Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten‘ –, die mir nicht nur für die Arbeit wichtige Ratschläge gegeben haben.“

Diplomatie war das eine, menschliche Kompetenz das andere. „Von einer Kollegin wurde plötzlich der Mann schwer krank, von einem anderen Kollegen ist gleich am zweiten Tag der Vater gestorben – da ist man der erste Ansprechpartner“, erinnert sie sich. Immer wurden Lösungen gefunden. Und auch die Zusammenarbeit zwischen den jungen und den älteren Kollegen

„Von den Älteren kann man lernen, sie haben Routine“

Falk Ziebol (33), Maschinenführer

sei nie ein Problem gewesen. Kirsten Lakomiak: „Man ist stolz auf sich, sieht, dass es funktioniert, und wächst mit seinen Aufgaben. Außerdem veränderte sich noch viel mehr in meinem Leben.“ Denn die neue Position bedeutete für die alleinerziehende Mutter von zwei inzwischen erwachsenen Kindern, dass sie – endlich – auch finanziell unabhängiger wurde: „Ich konnte mir ein neues Auto kaufen. Reisen ist mir nicht so wichtig, aber einen eigenen kleinen Garten habe ich jetzt auch. Und ich muss endlich nicht mehr im Betonsilo wohnen. Jetzt habe ich eine richtig schicke Wohnung.“

Ihr Sohn (28) arbeitet inzwischen ebenfalls bei „Katjes“ in Potsdam. Und auch ihre Tochter spielt eine wichtige Rolle. Das muss Kirsten Lakomiak ihrem Chef unbedingt noch vor Schichtbeginn sagen: „Stellen Sie sich vor, Chef, ich werd' Oma!“, raunt sie Manfred Kappler zu. Und lächelt überglücklich.

4.800 Bonbons spuckt die riesige Kochanlage, die Besucher des Werkes in einem gläsernen Besuchergang beobachten können, pro Minute aus. Eine braune Masse

fließt träge über das Band. Sallos Lakritzbonbons. „Das wechselt von Woche zu Woche“, erklärt Manfred Kappler und geht durch die Betriebshalle. Jeden Mitarbeiter begrüßt er mit Namen, wechselt mit jedem ein paar freundliche Worte. „Je nach Produkt ist die Masse auch mal grün oder rot. Zuerst wird sie gemischt und bei 142 Grad in der Maschine mit Dampf gekocht. Dann kommt sie mit 125 Grad heraus und wird auf dem Band wie ein Kuchenteig verarbeitet, die Luft wird herausgepresst und auf 50 Grad auf dem Band abgekühlt. Alles geschieht mit modernster Technik. Bei Fehlern muss man schnell reagieren, denn steht die Maschine einmal still, gehen womöglich Tonnen an Bonbons verloren. Und wird die Masse hart, kann man alle Rohre weg-schmeißen. Die Anlage kostet Millionen.“

Für die Maschinenführer bedeutet das viel Verantwortung. Gerade stehen Falk Ziebol (33) und Ramona Recht (52) an der Maschine. Sie haben Morgenschicht. Ein eingespieltes Team, auch wenn fast 20 Jahre zwischen den beiden Süßwarentechnikern liegen. „Von den Älteren kann man kleine Kniffe lernen, sie haben sehr viel Routine in den Arbeitsabläufen“, sagt Ziebol, der ursprünglich aus der Chemiebranche kommt und seit 2011 bei „Katjes“ ist. „Umgekehrt bin ich mit der modernen Technik aufgewachsen und kann dann die Angst davor nehmen. Einige der Älteren haben Angst, etwas falsch zu machen.“

Ramona Recht war drei Jahre lang arbeitslos, bevor sie 2006 als eine der Frauen der ersten Stunde das Werk mit aufbaute. Vielleicht genießt sie es deshalb so, jeden Morgen auf ihr Fahrrad steigen und zur Arbeit fahren zu können oder sich in der Mittagspause mit den Kollegen über das Wochenende auszutauschen. Die modernen Maschinen findet sie spannend. Genauso, wie die Arbeit mit jüngeren Leuten: „Man muss sich auf die Jungen einstellen und darf auch mal die Mutti raushängen lassen“, lacht sie. „Von den Jungen kann man lernen, nicht alles so verbissen zu sehen. Umgekehrt können sie von uns lernen, nicht zu allem ja, aber auch nicht zu allem nein zu sagen, sondern diplomatisch zu sein.“

Wehwehchen gehören dazu

„Sich gegenseitig zu helfen, ist selbstverständlich. Es ist ein Geben und Nehmen“, sagt Maschinenführerin Karin Maux (52). „Wenn mal etwas zu schwer wird, sagen wir den Jüngeren Bescheid. Die kommen sofort rüber und helfen.“ Außerdem gibt

es Hilfsmittel, die die Arbeit erleichtern. Barbara Fink (59), Maschineneinrichterin und ebenfalls seit 2006 im Unternehmen, nutzt gerade so etwas bei ihrer Arbeit an der Schachtelanlage. Statt stundenlang zu stehen, lehnt sie sich an eine Art Barhocker, während sie die Pappschachteln in Kisten verpackt. Eine sogenannte Stehhilfe. Ihr Kollege Hartmut Stäbler (57), der früher in einer Fettschmelze gearbeitet hat, stapelt die Kisten mit Hilfe eines Hubwagens, der die Palette auf die richtige Höhe fährt, damit sich Stäbler nicht endlos bücken muss. Viel Hilfe und für den Familienvater die Erkenntnis, dass sein neuer Job mehr Zukunft hat als der alte: „Früher in der Fettschmelze, das war eine körperlich sehr harte Arbeit. Im Nachhinein war es gut, dass alles so gekommen ist. Hier lässt es sich länger aushalten.“

Manfred Kappler weiß, dass viele seiner Mitarbeiter so denken: „Im persönlichen Gespräch bekam man leicht mit, dass viele ihre früheren Arbeiten nicht bis ins Rentenalter hätten machen können. Kleine Wehwehchen sind auch bei uns normal, aber wir beobachten, dass die jüngeren Mitarbeiter genauso häufig oder selten krank sind wie die älteren. Vielleicht sind die Folgen langjähriger harter Arbeit bei den Älteren eher zu spüren, dafür machen die Jüngeren Urlaube oder Sportarten, die Gefahren bergen. Das hält sich bei uns wirklich die Waage.“

Die Familien-Philosophie

Für Gesundheit sorgen auch innerbetriebliche Maßnahmen wie regelmäßige Gesundheitskurse, Rückenschule oder Ernährungsberatung. „Solche Angebote haben wir an allen drei Standorten“, erklärt Jürgen Kucken, Personalleiter von „Katjes“ mit Sitz in Emmerich. „Mit unserer Firmenphilosophie wollen wir dem demographischen Wandel Rechnung tragen. Das wird in Zukunft ja auf alle Unternehmen zukommen.“

Auf der Homepage des Unternehmens steht deutlich, dass man sich als eine große Familie versteht: „Bei uns ist eine ausgewogene Altersstruktur ganz normal. Auf den Erfahrungsschatz unserer älteren Familienmitglieder wollen wir bei Katjes nämlich auf gar keinen Fall verzichten.“ Eigene Nachwuchsförderung – mit bundesweit jährlich rund 35 Auszubildenden – sei wichtig, und auch bei den Neu-Einstellungen achte man auf eine Ausgewogenheit zwischen Absolventen und berufserfahrenen Mitar- >>



Azubi der ersten Stunde: Jennifer Meifert kam 2008 als Auszubildende ins Werk und ist bis heute geblieben. Über die Jahre sind Freundschaften entstanden, bei denen das Alter nie eine Rolle gespielt hat

beitern, betont Kucken, „außerdem sind wir bekannt für langjährige Beschäftigungsverhältnisse. Alleine am Standort Emmerich hatten wir im vergangenen Jahr rund 30 Jubilarfeiern für Betriebszugehörigkeiten zwischen 25 und 40 Jahren. Ein einstiger Azubi ist heute Mitte 40 und gehört der Geschäftsleitung an.“

Dass es in Potsdam keine firmeneigene Kita gibt, liegt auf der Hand. Und bundesweit? Da arbeite man momentan an einem neuen Projekt, bei dem das Unternehmen Anteile an den Kita-Kosten der Mitarbeiter übernehme, sagt Kucken. „Außerdem bekommen bei Katjes junge Eltern schon seit Jahren eine ‚Baby-Prämie‘ und in vielen Bereichen familienfreundliche, flexible Arbeitszeiten.“

Den Nachwuchs fördern und halten, das funktioniert auch im Katjes-Werk mit den meisten älteren Mitarbeitern. Jennifer Meifert (26) war im Werk in Potsdam eine der ersten Azubis zur Fachkraft für Süßwa-

renttechnik. „Das war im September 2008“, erinnert sie sich. „Zusammen mit einem anderen Azubi waren wir die Auszubildenden der ersten Stunde. Sonst waren alle anderen Kollegen älter, die meisten von ihnen über 50 und über 60, der Rest mindestens 30 Jahre alt. Ich fand das immer sehr angenehm, denn sie brachten ja viel Erfahrung mit, hatten schon in vielen anderen Betrieben gearbeitet und konnten viel darüber erzählen. Es sind Freundschaften entstanden, bei denen das Alter egal war. Das bleibt bis heute.“

Das Ende der Pendelei

Inzwischen arbeitet Jennifer Meifert als Sachbearbeiterin Qualitätssicherung im Labor. „Ich kontrolliere alles bis zur Endproduktion, mache sämtliche Analysen und Verkostungen der Produkte“, erklärt sie. Ihr Arbeitsplatz liegt fast Tür an Tür mit dem Büro von Manfred Kappler. „Wenn

info >

Katjes Fassin GmbH + Co. KG

Die **Katjes Fassin GmbH + Co. KG** mit Sitz in Emmerich ist das drittgrößte Unternehmen im deutschen Zuckerwarenmarkt und wurde in seiner heutigen Rechtsform 1950 von Klaus Fassin gegründet. 1971 stellte Katjes als erstes Unternehmen Fruchtgummi mit Joghurt her.

1996 holte **Klaus Fassin** als Geschäftsführer Tobias Bachmüller ins Familienunternehmen und zog sich mit 65 Jahren aus der Geschäftsführung zurück. 2004 stieg Klaus Fassins Sohn Bastian mit ins Unternehmen ein, dem das Unternehmen nun zu 60 Prozent gehört. Weitere 30 Prozent hält sein Vater Klaus, 10 Prozent Bachmüller.

Zu den Marken der Katjes Fassin GmbH + Co. KG gehören neben „Katjes“ unter anderem „Villosa“, „Frigeo“, „Gletschereis“ und „Granini Fruchtbonbons“

Weitere Infos: www.katjes.de

man Probleme hat, kann man zu ihm gehen und sich sicher sein, dass er versucht, sie zu lösen.“

Für Kappler ein gutes Gefühl. Seine Mission in der Ferne ist geglückt. Und selbst das Pendeln fällt ihm bei über 80 Flügen im Jahr inzwischen nicht mehr schwer, sagt er. Doch schon in wenigen Wochen wird er seine Single-Wohnung in Potsdam verlassen, ein letztes Mal seinen Entspannungsspaziergang im Park von Schloss Sanssouci machen und seinen Stamm-Taxifahrer rufen, der ihn zum Flughafen bringt. Dann geht es nach acht Jahren zurück nach Baden-Baden, zurück zu seiner Frau, seiner Familie, seinen Freunden. Denn für Kappler beginnt dann die Rente. – Seine Mission bei „Katjes“ hat er nie bereut. „Es ist ein gutes Gefühl, das Ruder übergeben zu können und zu wissen, dass alles läuft und alle Ziele erfüllt sind.“ Zuhause erwartet ihn jetzt eine neue Herausforderung: Pünktlich zum Start in den Ruhestand ist auch er Opa geworden. ▣

Weitere Beispiele

Spezielle Dienstpläne für ältere Mitarbeiter, Vertrauen in die große berufliche und menschliche Erfahrung, eine Quote 50 plus – immer mehr Firmen werden so dem demographischen Wandel gerecht



Tarifvertrag Demographischer Wandel

> Die **Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG (VHH)** stellen sich nicht nur mit barrierefreien Haltestellen und Bussen auf immer ältere Fahrgäste ein. Sie stellen sich auch auf immer ältere Mitarbeiter ein. Denn von den über 1.600 Angestellten ist inzwischen mindestens jeder Zweite 50 Jahre alt oder älter. Das Unternehmen hat deshalb alles getan, um die Arbeitsbedingungen so anzupassen, dass die Arbeit problemlos bis zur Regelaltersgrenze bewältigt werden kann. Dazu wurde ein spezieller „Tarifvertrag Demographischer Wandel“ abgeschlossen, in dem es unter anderem nach Altersstufen gestaffelte Entlastungstage, spezielle Kriterien zur Dienstplangestaltung und viele Möglichkeiten der Mitbestimmung aller Arbeitnehmer gibt. In persönlichen Gesprächen wird immer wieder gefragt: Was sind heute schon gute Arbeitsbedingungen? Und welche müssen betrieblich bzw. tariflich weiter verbessert werden?

Infos: vhhpvg.de/unternehmensgruppe/tarifvertrag.php



Vertrauen in Erfahrung

> Das **Sicherheitsunternehmen Securitas** setzt auf ältere Mitarbeiter und wurde unter anderem im Segment „Securitas Aviation“, das zahlreiche deutsche Flughäfen betreut, als „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet. Ob Personen- oder Gepäckkontrollen, Unterstützung bei der Überprüfung sicherheitsrelevanter Bereiche oder Zugangskontrollen – bei diesen Servicedienstleistungen setzen die Verantwortlichen auf die Erfahrungen und Kenntnisse älterer Mitarbeiter. Securitas zeichnet sich dabei durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil (18 Prozent) von „50plus“-Beschäftigten aus. „Gerade in der Sicherheitswirtschaft und speziell im Bereich der Flughafensicherheit wissen wir die Zuverlässigkeit und Lebenserfahrung älterer Mitarbeiter zu schätzen“, erklärte der Geschäftsführer von Securitas Aviation Berlin, Stephan Göpel.

Infos: www.securitas.com



Alternativen zur Fließbandarbeit

> Im Jahr 2012 lag das Durchschnittsalter der Daimler-Mitarbeiter in Deutschland bei 43 Jahren, für das Jahr 2021 erwarten die Personalexperten bereits ein Durchschnittsalter von rund 47 Jahren. Im 12.800 Mitarbeiter starken **Mercedes-Benz-Werk Bremen** wurden in den Achtzigerjahren binnen kurzer Zeit viele Mitarbeiter im Alter zwischen 20 und 30 Jahren eingestellt. Entsprechend hoch ist dort heute der Anteil der älteren Mitarbeiter. Um die Fähigkeiten dieser Mitarbeiter zu erhalten wie auch zu fördern und zugleich eine ausgewogene Altersstruktur sicherzustellen, bietet das Strategische Ressourcenmanagement (SRM) älteren Mitarbeitern gezielte Weiterbildungen für zukunftsorientierte und körperlich weniger anstrengende Berufsfelder an. Beispielsweise wurden im Werk Bremen Mitarbeiter aus der Montage so weiterqualifiziert, dass sie nun als Anlagenbediener im Karosseriebau arbeiten. Zugleich wird bewusst generationenübergreifend gearbeitet. So bereiten sich ältere Mitarbeiter Seite an Seite mit jungen Auszubildenden auf neue Berufsfelder vor.

Infos: nachhaltigkeit.daimler.com



Claudia Stahl, 27, Studentin

Unternehmenskultur und „Generation Y“

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

„Generation Y“ nennt man die neue Generation der Studienabsolventen, die mit ihren ganz eigenen Vorstellungen dem Thema Karriere begegnen. Aber passt das auch in den realen Job-Alltag? – Nicht immer! Wir haben eine Studentin und einen Personalchef unabhängig voneinander befragt

Interviews: Anna Butterbrod – Fotos: Maurice Kohl



Falk Runge, Vice President der
Kienbaum Executive Consultants GmbH



Claudia Stahl ist 27 Jahre alt, bald mit ihrem Studium fertig und will dann Karriere machen. Allerdings: nicht um jeden Preis. Eine gute Balance zwischen Arbeit und Leben ist nur eine ihrer Forderungen an ihren künftigen Arbeitgeber

Claudia Stahl, 27, Studentin >

Sie macht's wie eine Flipperkugel: Claudia Stahl erreicht ihr Ziel im Zickzack-Kurs. Die 27-jährige ging vom Gymnasium ab, um eine Ausbildung zur Euro-Management-Assistentin zu absolvieren, und arbeitete bei einem Rückversicherungsmakler – für 1.650 Euro netto. Nach anderthalb Jahren kündigte sie, holte ihr Abitur nach und verwirklicht jetzt ihren Traum: Die Pfaffenhofenerin studiert an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Sie lebt von 420 Euro Bafög, einem Stipendium von 300 Euro monatlich und der Hilfe ihrer Eltern. Claudia Stahl nutzt das Mentoring-Programm der Uni (www.s-a.lmu.de/mentoring), um sich auf ihren neuen Berufsweg vorzubereiten. Im Sommer 2015 will sie ihren Bachelor in Volkskunde/Europäische Ethnologie in der Tasche haben. Sie weiß genau, was sie danach will und was nicht.

Generation Y: Stark und schwach zugleich

„Wissen ist unsere Stärke: Die Generation Y hat einen leichteren Zugang zu höheren Bildungswegen und hat dank des Internets Zugriff auf enorme Mengen an Informationen. Wir wollen viel, unsere Träume sind groß. Ein schönes Gefühl! Andererseits herrscht genau dadurch eine große Konkurrenz. Wir stehen unter einem permanenten Druck, von dem man sich nie wirklich lösen kann.“

„Ich möchte kreativ sein und die Gesellschaft mitgestalten“

Claudia Stahl, Studentin

An der Uni gibt es so viele Möglichkeiten, das meine ich nicht nur positiv. Zusatzseminare, Workshops, Netzwerktreffen – am besten macht man alles. Weil einem gesagt wird: Sonst wirst du nichts. In den Semesterferien noch unbezahlte Praktika, unter drei Monaten geht da kaum noch was. Ich mache im Sommer auch eines, aber nur sechs Wochen lang. Dafür habe ich mich eingesetzt. Mir geht es dabei nicht nur um die Frage, wie ich das Ganze finanziere, sondern vor allem um Respekt für meine Arbeit. Unter der hohen Zahl der Mitstreiter leidet oft die Wertschätzung, die uns von der älteren Generation entgeggebracht wird.“

Kaum zu halten

„Wenn ein Job meinen Ansprüchen nicht genügt, würde ich gehen. Und das habe ich ja auch schon getan. Als Makler-Assistentin erhielt ich in nur anderthalb Jahren zwei Gehaltserhöhungen. Mein Chef wollte unbedingt, dass ich bleibe und ins Consulting-Team aufsteige. Aber ich wollte nur eins: mich weiterbilden. Ich fragte ihn, ob er mir die Ausbildung zum Fachwirt finanziert, aber er sagte nein. Da entschied ich mich, mein Abi nachzuholen – und kündigte.“

Die Ideal-Vorstellung

„Ich denke täglich über meine Zukunft nach und studiere weiter, obwohl ich weiß, dass die Chancen auf meinen Traumjob schlecht sind. Ich möchte kreativ sein und die Gesellschaft auf irgendeine Art mitgestalten oder verändern. Im Bereich der klassischen Volkskunde ist dies bei der Arbeit in Museen oder Kulturinstitutionen relativ leicht zu verwirklichen. Allerdings sehe ich die wahren Potenziale einer Kulturwissenschaft in modernen Wirtschaftsunternehmen – und zwar in Bereichen, wo der Mensch im Mittelpunkt steht: zum Beispiel Corporate Social Responsibility oder Human Resource Management. Idealerweise für einen Vorgesetzten, der präsent ist, der aktivierend und motivierend wirkt und mich nicht nur als Angestellte, sondern auch als Mensch sieht. In meinen Augen hat ein Chef hauptsächlich die Aufgabe, sich mit seinem Team auseinanderzusetzen und nicht nur die Zah-

len zu prüfen. Er sollte mir die Möglichkeit geben, weiterzukommen, mich auch mal ins kalte Wasser schmeißen. Aber auf eine Art, die mich nicht unter Druck setzt, sondern mir vermittelt: du darfst.“

Erfüllung vs. Karriere

„Ich bin die Erste in meiner Familie, die den akademischen Weg einschlägt. Dass ich studieren kann, ist für mich die persönliche Erfüllung – und gleichbedeutend mit Erfolg. Meine Definition dafür ist, dass ich Spaß an den Dingen habe, die ich mache. Eine fast dekadente Vorstellung, wenn ich überlege, was andere Menschen auf der Welt machen müssen, um Geld zu verdienen. Es ist ein absoluter Luxus, dass ich so viel Zeit in meine Bildung stecken kann und meine Eltern mich dabei unterstützen. Ich lasse mich nicht vom Materialismus vereinnahmen. Reich zu werden gehört nicht zu meinen Zielen.“

Immer schön die Balance halten ...

„Einen konkreten Plan für die ersten Berufsjahre habe ich noch nicht. Aber ich finde es auch ohne ganz schön. Ist es etwa besser, verbissen ein konkretes Ziel zu verfolgen? Ich halte es für schwierig, irgendwo hinzugehen und sich unter größter Anstrengung durchzubeißen und beweisen zu müssen. Ich bleibe offen und gucke, was mir entgegenkommt. Was die Arbeitszeiten angeht, bin ich hin- und hergerissen: Einerseits wünsche ich mir Freiheit, Kreativität, Flexibilität, Mobilität und all diese faszinierenden Worte. Gleichzeitig empfinde ich gewisse Strukturen als positiv. Es ist gut, feste Arbeitszeiten zu haben und sagen zu dürfen: Ab 18 Uhr bin ich dran und sonst niemand. Ich mache dreimal pro Woche Sport, bin gerne an der frischen Luft. In Zukunft möchte ich das noch intensivieren. Ein Leben darf nicht einseitig sein, nur so gelingt die Work-Life-Balance. Eine Vier-Tage-Woche wäre ideal, wenn es finanziell reichen würde. Es wird viel von Individualisierung und Subjektivierung geredet. Dann müssen aber auch die Bedingungen geschaffen werden, die das unterstützen. Teilzeitarbeit sollte möglich sein, ohne dass man Verantwortung verliert.“

>>

Kinder als Jobkiller?

„Ich wünsche mir eine Familie und würde die gerne mit meinem Beruf unter einen Hut bringen. In einem meiner Seminare sollte mal ein klassischer weiblicher Lebenslauf skizziert werden. Zwanzigjährige Mädchen malten den wie folgt an die Tafel: Studium, Job, Kinder kriegen und großziehen, mit 50 dann die Lebenskrise, weil der Nachwuchs aus dem Haus ist. Es hat sich also noch nicht viel verändert. Ich kann mir nicht vorstellen, zu Hause zu bleiben. Kinder zu haben ist toll, aber ich studiere nicht, um dann nur Mutter zu sein. Ich will mich nicht komplett selber aufgeben. Andere Menschen sind ebenfalls fähig, sich um mein Kind zu kümmern. Mit dieser Einstellung wird man in den Augen anderer schnell zur Rabenmutter. Aber dieses Wort gibt es nur in Deutschland, keine andere Sprache kennt ein Pendant dazu. Die Betreuungsfrage sollte jeder für sich entscheiden. Es wäre gut, wenn es staatliche Reglementierungen gäbe, die das auch wirklich zulassen und zum Beispiel eine garantierte Rückkehr in Teilzeit möglich machen würden.“

Der nächste Schritt

„Als ausgebildeter Mensch sollte man in der Lage sein, sich mit seinem Job ernähren zu können. Darum wäre ich für einen allumfassenden Mindestlohn, auch für Praktikanten. Um sicherzustellen, dass man wirklich etwas lernt und nicht zu Deppenarbeit verdonnert wird – und um auf der anderen Seite zu vermeiden, dass eine volle Stelle durch Kostenlos-Praktikanten ersetzt wird. Ich fände es toll, wenn mehr Menschen aus meiner Generation auch im echten Leben Stellung zu Problemen wie diesen beziehen würden. Viele beschwerten sich via Facebook & Co. hintenrum, unterwerfen sich in der Realität jedoch den scheinbar unhinterfragten gesellschaftlichen Anforderungen. Ich spreche Dinge, die mir nicht gefallen, offen an. Im Moment kann ich mir das auch noch leisten. Als Studentin finde ich überall einen Job. Schließlich bin ich gut ausgebildet – und günstig...“ □

Falk Runge, 50, Personalberater >

Er hat über 8.000 Kandidaten persönlich durchleuchtet – nicht alle erhielten danach den erhofften Management-Posten. Falk Runge ist Vice President der Kienbaum Executive Consultants GmbH, des deutschen Marktführers für die Suche nach Führungspersonal. Seit fünf Jahren leitet er den Münchner Geschäftsbereich, hilft Konzernen, Mittelständlern oder auch Institutionen des öffentlichen Sektors bei der Besetzung wichtiger Posten. Runge bringt 25 Jahre Führungserfahrung mit. Seine Laufbahn startete bei der Bundeswehr, wo er Pädagogik studierte und nach zehn Jahren als Kompaniechef ausschied. Danach stieg der heute 50-jährige in die Personalberatung ein und beobachtet, dass es in der Wirtschaft zusehends lockerer zugeht: Für viele Geschäfts-termine muss er sich keine Krawatte mehr umbinden.

Generation Y: Stark und schwach zugleich

„Die Generation Y ist kreativ und ehrgeizig. Sie will Dinge bewegen, denkt innovativ und hat den Mut, sich einzubringen. Das zeichnet sie positiv aus. Meine beiden Töchter zählen auch dazu: Sie hinterfragen stärker, sagen nicht mehr zu allem ja und amen. Allerdings gibt es bei dieser Generation auch

eine Begleiterscheinung, die sich nachteilig für sie auswirkt: Das ist die etwas geringere Leidensfähigkeit. Die Toleranz für Schmerzen und Probleme ist deutlich niedriger als bei jungen Menschen vor 20 oder 30 Jahren. Was sicherlich mit den vielen Komfortzonen zu erklären ist, die wir heutzutage haben: Wir leben seit fast 70 Jahren in Frieden und Freiheit, haben keine Furcht vorm Atomkrieg mehr, uns geht es finanziell gut. Wir leben relativ angstfrei. Die niedrige Schmerzgrenze ist sicherlich etwas, was den ein oder anderen daran hindert, sein Potenzial auszuschöpfen und wirklich an seine Grenzen zu gehen.“

Kaum zu halten

„Je stärker ein Arbeitgeber an der Leistungserbringung eines Mitarbeiters interessiert ist – weil derjenige schwer ersetzbar Fähigkeiten besitzt oder weil er ihn einfach an sich binden will –, desto weniger Kompromisse wird er ihm abverlangen. Es ist interessant, was große Unternehmen wie Google ihren Angestellten inzwischen bieten. Das geht über den berühmten Kicker weit hinaus. Es gibt mittlerweile komplette Rundumsorglos-Pakete inklusive Einkaufs-Service. Ob ein 26-jähriger Software-Entwickler wirklich darauf angewiesen ist, dass ihm jemand die Einkäufe erledigt und ins Büro bringt, sei dahingestellt. Aber er kann sagen: „Hey, mein Arbeitgeber bietet mir Entspannungsräume, Fitnesscenter, Lounge-Landschaften, und der Energy Drink kostet nichts.“ Das ist natürlich cool. Egal, ob die Leute es praktisch brauchen oder einfach nur stolz darauf sind – es pflegt das Image und bindet.“

Die Ideal-Vorstellung

„Der ideale Mitarbeiter ist derjenige, der für die anstehenden Aufgaben die möglichst optimalen Kompetenzen mitbringt. Unternehmen haben außerdem unterschiedliche Profile und Kulturen – auch auf dieser Ebene sollte es passen. Es gibt einige Eigenschaften, die mir persönlich wichtig sind, wenn ich jemanden einstelle: Eigeninitiative, vorausschauendes Denken und der Mut, Verantwortung zu übernehmen. Man sollte bereit sein, sich Aufgaben zu stellen, >>

„Wer eine Top-Karriere machen will, sollte am Ball bleiben“

Falk Runge, Personalchef



Falk Runge ist Vice President der Kienbaum Executive Consultants GmbH und weiß genau, was große Unternehmen von ihren künftigen Mitarbeitern erwarten. Dazu gehört unter anderem die Erkenntnis, dass große Karrieren nicht über Teilzeit oder mit langen Auszeiten funktionieren

die den bisherigen Horizont überschreiten. Nur so entsteht persönliche Weiterentwicklung und Mehrwert, und zwar nicht nur für den Mitarbeiter, sondern auch für den Vorgesetzten. Das gibt mir als solchem die Möglichkeit, Tätigkeiten abzugeben, die nicht wertschöpfend sind, wenn ich sie selbst erbringe. So kann ich mich ebenfalls neuen Dingen stellen und meinen Horizont erweitern. Natürlich ist auch eine gute Selbstreflexion wichtig, also ein Gespür dafür, wie weit die eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten reichen und wo man sich besser noch mal rückversichert. Wer das gut hinkriegt, kommt meinem Bild vom idealen Mitarbeiter sehr nahe.“

Erfüllung vs. Karriere

„Mir sind ganz selten Menschen untergekommen, die sich nicht auf irgendeine Art und Weise in ihrem Job verwirklichen wollten. Man muss verstehen, nicht nur ob, sondern vor allem wovon jemand motiviert ist – zum Beispiel Geld, Status oder Arbeitsinhalt –, und dann die richtigen Knöpfe drücken, damit man miteinander zufrieden ist. Wobei Geld als Motivationsfaktor nicht mehr so relevant ist. Mitte des letzten Jahrhunderts standen die Menschen buchstäblich in Asche und Trümmern. Sie mussten das Land wieder aufbauen und die eigene Existenz sichern, vor allem finanziell. Heute liegen die Prioritäten häufig woanders. Junge Menschen haben vielleicht Omas Häuschen geerbt oder profitieren grundsätzlich vom Familienvermögen. Da haben sie ganz andere Möglichkeiten, sich zu verwirklichen und jenseits klassischer Karrierepfade Erfüllung zu suchen.“

Immer schön die Balance halten ...

„Der Begriff Work-Life-Balance spielt für die Generation Y eine wichtige Rolle. Und damit auch die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten. Die sind allerdings noch weitgehend starr, die Karriere-Vorstellung klassisch: Die wirklich taffen Laufbahnen sind über Teil-

Falk Runge und Claudia Stahl haben sehr unterschiedliche Karrieren hinter und vor sich, stellen unterschiedliche Erwartungen an die Arbeit, und doch ist jeder von ihnen bereit, auf den anderen zuzugehen. (Dieses Foto wurde erst nach den Interviews zu einem späteren Zeitpunkt produziert)



„Die Toleranz für Schmerzen und Probleme ist bei der Generation Y deutlich niedriger“

Falk Runge, Personalchef



zeitvereinbarungen oder längere Phasen der Auszeit schwer denkbar. Obwohl es schon eine Entwicklung in Richtung Flexibilisierung gibt – sowohl praktisch als auch in den Köpfen. Leider sind wir längst noch nicht da, wo wir sein könnten, um die wertvollen Kompetenzen der Generation Y voll ausnutzen zu können. Es muss noch einiges passieren, bis man versteht, dass eine Auszeit von sechs Monaten oder einem Jahr nicht automatisch dazu führt, dass jemand den Anschluss verpasst oder als Fischer in Papua-Neuguinea bleibt. Diese Klischees gilt es zu überwinden. Aber es ist auch klar, dass man als Berufsanfänger Punkte sammeln muss. Wer eine Top-Karriere machen will, sollte am Ball bleiben. Da ist jedwede Diskussion über flexible Arbeitszeiten, Home-Office oder Auszeiten weitgehend illusorisch. Und ich glaube, das wird sich auch nicht ändern.“

Kinder als Jobkiller?

„Ich bin fest entschlossen, die Vereinbarkeit von Job und Familie in meinem Verantwortungsbereich zu gewährleisten. Mir ist es zwar wichtig, im Büro eine gewisse Präsenz zu haben – auch, um den Austausch untereinander und Projektbesprechungen möglich zu machen. Aber darüber hinaus gibt es sehr viel Flexibilität und die technischen Voraussetzungen, von zu Hause aus zu arbeiten. Es lässt sich fast alles organisieren. Natürlich gibt es Unternehmen, die das anders sehen, und ich will das gar nicht werten. Aber vielleicht müsste man ein bisschen kreativer denken und verstehen, dass das Auffangen von schwangerschaftsbedingten Abwesenheiten weniger kompliziert ist als oft diskutiert.“

Der nächste Schritt

„Da die Generation Y in die Jobs drängt und demnächst auch vermehrt in Führungspositionen, müssen sich die Chefs anpassen. Das ist ein unumkehrbarer Prozess. Hierarchisch geprägte Mechanismen müssen einer persönlichkeits- und motivationsorientierten Führung Platz machen. Erste Veränderungen gibt es schon. Die wenigsten Vorgesetzten fühlen sich bedroht von den „jungen Wilden“, viele sind ja bereits selbst welche und denken ähnlich. Interessen und Leidenschaften der Generationen nähern sich immer mehr an. Und so traut sich der eine oder andere 50-jährige vielleicht auch noch mal eine Tour durch Australien zu, weil er sieht, wie viel Spaß das den Jüngeren macht – so wie meinen Töchtern.“ □



Die Tradition bleibt bei den Mitarbeitern erhalten, auch wenn neuerdings Stäbchen in der Kantine zum Besteck gehören



Unternehmenskultur und Globalisierung

Wenn „Made in Germany“ auf „Made in China“ trifft

Was passiert, wenn eine deutsche Traditions-Firma mit einem Unternehmen aus Asien zusammenarbeitet? Ein Besuch beim Bielefelder Mittelständler Dürkopp Adler, der seit kurzem Teil der chinesischen SGSB-Gruppe ist

Text: Dagmar Rosenfeld – Fotos: Enno Kapitza

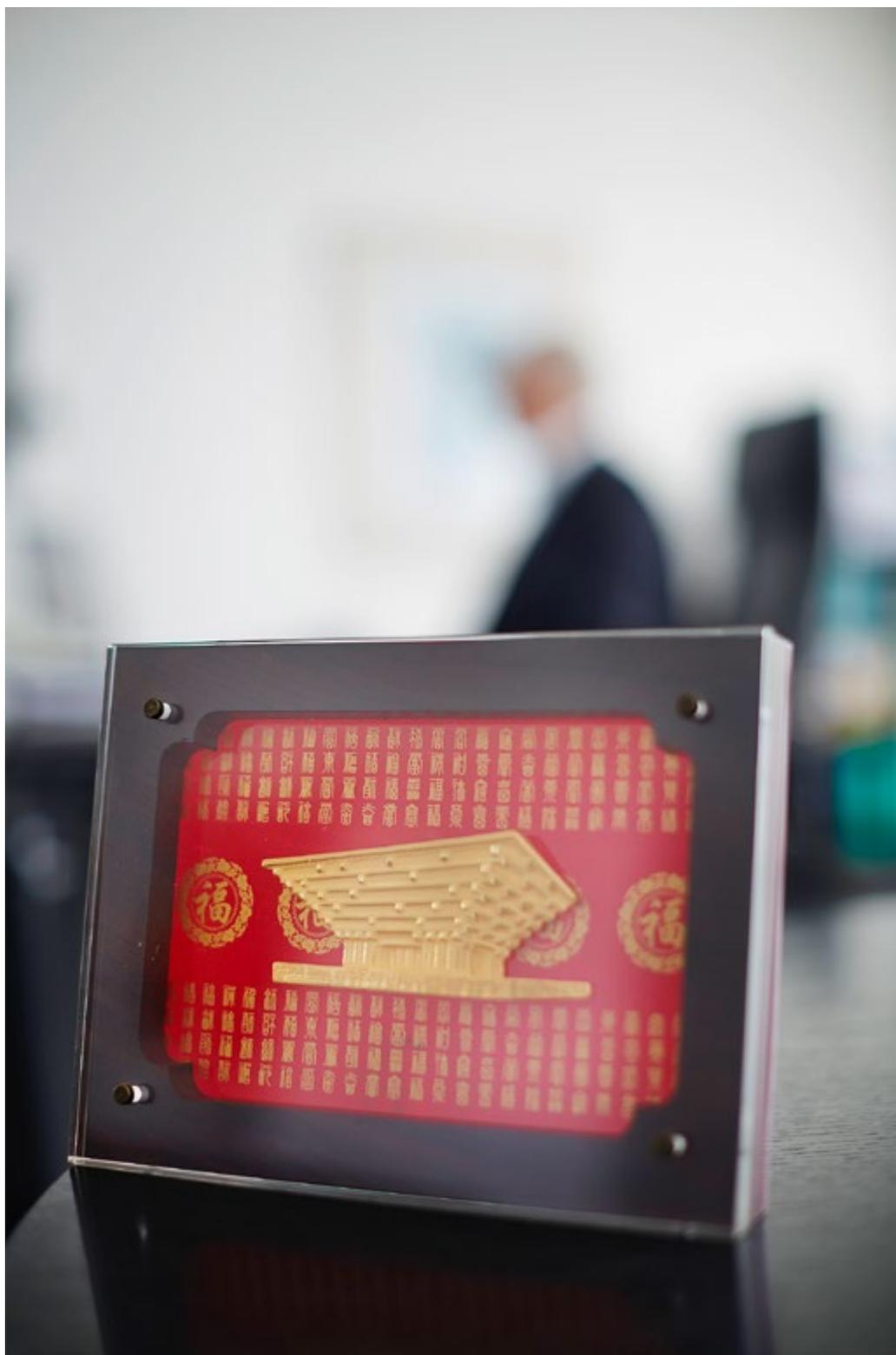


„China ist das Land des Aufbruchs“

Dietrich Eickhoff, Sprecher des Vorstands

Das Haar gescheitelt, den Schnurrbart an den Enden gezwirbelt, das Kinn dem Betrachter entgegen-gereckt – goldgerahmt, in immer gleicher Pose, harren die zwei Herren des Laufs der Zeit. Nikolaus Dürkopp und Heinrich Koch, deren Portraits heute die Wand der Empfangshalle zieren, haben in Bielefeld vor 150 Jahren mit der industriellen Fertigung von Nähmaschinen begonnen. Die Namen Dürkopp und Koch stehen für deutsche Ingenieurskunst, die bis heute unter dem Label „Made in Germany“ weltweit Ansehen genießt. Trotz allen Erfindergeistes hätten es sich die beiden Herren wohl nie träumen lassen, dass vor ihrem Firmengelände einmal eine chinesische Fahne wehen und im fernen Shanghai über die Zukunft in Bielefeld entschieden würde.

Ähnlich erging es dem Mann, dessen Büro in der Vorstandsetage vier Stockwerke über der Empfangshalle liegt. Dietrich Eickhoff ist ein klassischer Ostwestfale, schnörkellos, direkt im Wort, präzise im Handeln – und von loyaler Treue, wenn er von einer Sache überzeugt ist. Seit vier Jahrzehnten arbeitet er bei dem Bielefelder Industriennähmaschinenhersteller. Angefangen hat er im



Vertrieb, heute ist Eickhoff der Vorstandschef. Sein erster Kontakt mit China ist Eickhoff im Gedächtnis geblieben. 1984 reist er zusammen mit vier Kollegen und drei mit Nähmaschinen beladenen Containern nach Hohhot in die Innere Mongolei. Damals kamen die Dürkopp-Adler-Leute als eine Art Entwicklungshelfer, im Gepäck hatten sie den technischen Fortschritt der Bekleidungsproduktion. Sie blieben vier Wochen in Hohhot, um die chinesischen Arbeiter an den Maschinen

aus Bielefeld anzulernen. Dem Mittelalter näher als der Neuzeit, so habe er das Land wahrgenommen, erzählt Eickhoff. Damals habe er sich nicht vorstellen können, dass er nur 20 Jahre später in einem Shanghaier Hotel mit chinesischen Unternehmern die Übernahme von Dürkopp Adler verhandeln würde. Seit Sommer 2005 ist der Bielefelder Mittelständler Teil der SGSB-Gruppe. Die SGSB produziert Nähmaschinen in China. Durch Firmenkäufe will das Shanghaier Un-



**Dietrich Eickhoff,
Sprecher des
Vorstands von
Dürkopp Adler, in
seinem Büro**

einst gefürchtete gelbe Mann ist heute ein weißer Ritter, der dazu beiträgt, die Existenz des hiesigen Mittelstands zu sichern.

Was passiert also, wenn chinesisches Geld auf deutsche Unternehmenstradition trifft?

Die Tradition bleibt bestehen

Bei Dürkopp Adler wird auf den Fluren noch mit „Mahlzeit“ begrüßt, die Firma sponsert den lokalen Fußballverein Arminia Bielefeld und beherbergt mit der BKK Dürkopp Adler eine der ersten in Deutschland gegründeten betrieblichen Krankenkassen auf dem Firmengelände – dieses über Jahrhunderte gewachsene unternehmerische Engagement begründet auch die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb. So wie man einst in Nürnberg beim Grundig schaffen ging, gehörte für viele Bielefelder ein Arbeitsplatz bei Dürkopp oder Adler – die beiden Firmen fusionierten 1990 – so selbstverständlich zur Lebensplanung wie die Gründung einer Familie oder der Bau eines Eigenheims.

Werner Obermeier ist 62 Jahre alt und schon sein Vater hat bei Dürkopp an der Werkbank gestanden. Mit 14 Jahren ist Werner Obermeier hier in die Lehre gegangen und zum Werkzeugmechaniker ausgebildet worden. Anschließend hat er die Technikerschule besucht, um dann zu Dürkopp zurückzukehren, wo er seitdem in der Logistik tätig ist. Werner Obermeier ist also seit fast 50 Jahren Teil eines Unternehmens, dessen Geschichte nicht nur von Machern und Erfolgen erzählt, sondern auch vom >>

ternehmen vom deutschen Know-how profitieren und neue Märkte erobern. Schließlich lautet die Devise, die Peking für seine Unternehmer ausgegeben hat: „Schwärmt aus!“

Dürkopp Adler ist eine der deutschen Firmen, die im Zuge der zweiten Übernahmewelle aus China aufgekauft wurden. Mittlerweile hat das chinesische Engagement in Deutschland mit mehr als 20 Übernahmen im Jahr 2013 und einem Investitionsvolu-

men jenseits der Milliardengrenze ein Rekordhoch erreicht. Um die Jahrtausendwende hatte das Reich der Mitte schon einmal versucht, auf dem europäischen Markt Fuß zu fassen. Damals lag der Fokus auf kriselnden Betrieben, mit dem Ziel, die Patente zu übernehmen, die Produktion nach China zu verlagern und die deutschen Standorte zu schließen. Die Investoren der zweiten Welle verfolgen eine andere Strategie. Sie kommen, um zu bleiben. Der





Die globalisierte Welt bot dem Nähmaschinenhersteller nicht nur Hindernisse, sondern letztendlich die Lösung vieler Probleme

Überlebenskampf einer deutschen Traditionsmarke in einer globalisierten Welt. Die Fusion von Dürkopp und Adler 1990 war einer der ersten Versuche, den internationalen Wettbewerbern durch Effizienz etwas entgegenzusetzen. Effizienz, das hieß aber auch in den Folgejahren, einen Teil der Arbeitsplätze zu streichen. 1997 kaufte Dürkopp Adler dann ein Werk in Tschechien, ein Jahr später folgte die Eröffnung einer Produktionsstätte in Rumänien. Obermeier hat zugesehen, wie Maschinen verlagert und Kollegen entlassen wurden. „Da habe ich zum ersten Mal hautnah gespürt, was Globalisierung bedeutet“, sagt er. „Hilflos“ habe er sich damals gefühlt.

Diese Erfahrung erklärt wohl auch die Skepsis Obermeiers und seiner Kollegen, als im Frühjahr 2005 auf einer Betriebsversammlung bekannt gegeben wird, dass Dürkopp Adler an die Shanghaier SGSB verkauft werden soll. „Ach du dickes Ei, jetzt kommen auch noch die Chinesen“, so beschreiben

„Damals spürte ich, was Globalisierung bedeutet“

Werner Obermeier, Produktionslogistik



Obermeier und Vorstandschef Eickhoff unisono die damalige Stimmungslage in der Belegschaft. Mancher fürchtete den berühmten chinesischen Drill, morgendlicher Frühsport für die Mitarbeiter und ordentlich Überstunden inklusive. „Wahrscheinlich gibt es jetzt nur noch Reis zum Mittagessen“, raunte ein Kollege Obermeier während der Betriebsversammlung ins Ohr.

An diesem Montag im Februar stehen auf dem Speiseplan der Dürkopp-Adler-Kantine wahlweise Spinat und Omelett oder Kotelett mit Karottengemüse. Einzig die Essstäbchen im Besteckkasten an der Kasse zeugen von fernöstlichem Einfluss in Bielefeld. Der Wandel durch die chinesische Übernahme ist weniger in der Produktion, der Logistik oder dem Vertrieb zu spüren als in der Vorstandsetage. Dort beginnt die deutsch-chinesische Kooperation bereits im Vorzimmer: Schreibtisch an Schreibtisch sitzen hier Eickhoffs Assistentin Kerstin



Werner Obermeier, Leiter der Produktionslogistik

Knigge und die gebürtige Chinesin Yi Weidner, rechte Hand der ebenfalls aus China stammenden Finanzchefin Ying Zheng. Bielefeld wird von Eickhoff und Zheng in einer Doppelspitze geführt, dabei entspricht die Aufteilung der Geschäftsfelder der Logik der Übernahme. Der Deutsche ist für Vertrieb, Entwicklung und Produktion zuständig, die Chinesin für das Finanzielle. „Immer auf Augenhöhe“, sagt Eickhoff über die Zusammenarbeit mit Frau Zheng.

Aneinander gewöhnen musste man sich dennoch, sowohl im Zwischenmenschlichen als auch im Geschäftlichen. Als die Chinesen in Bielefeld einstiegen, hat Dietrich Eickhoff ein rotes Buch an seine Mitarbeiter verteilt. Es ist nicht die Mao-Bibel gewesen, die er zur Lektüre empfahl, sondern das Werk einer in Berlin lebenden Chinesin, das mit witzigen Piktogrammen die Unterschiede zwischen typisch deutsch und typisch chinesisch aufzeigt. Im Kreis angeordnete Punkte bei-

spielsweise, von denen eine sauber gezogene Linie zu jeweils einem anderen Punkt führt, symbolisieren die deutsche Methode des Netzwerkens. Im Kreis angeordnete Punkte, die unter einem Wirrwarr von Verbindungsstrichen kaum noch zu sehen sind, stehen für das chinesische Pendant. Ähnlich verhält es sich mit der Kommunikation. Das deutsche Piktogramm: ein gerader Pfeil für das klare Wort. Das chinesische Piktogramm: geschlängelte Linien für die indirekte Art zu formulieren.

Chinesische Gastgeschenke

Dietrich Eickhoff weiß aus eigener Erfahrung, dass aus dem roten Buch viel Wahrheit spricht. Westfälische Direktheit, die auch mal ein Auf-den-Tisch-Hauen beinhaltet, ist in China nicht gefragt. Äußerste Höflichkeit gepaart mit hierarchischem Denken, so beschreibt Eickhoff die Umgangsformen

der chinesischen Kollegen. Wenn er auf Aufsichtsratschef Min Zhang trifft, dann kann es schon mal vorkommen, dass Dietrich Eickhoff zum Aktentaschenträger wird – denn die absolute Aufmerksamkeit gilt immer dem in der Hierarchie am höchsten Stehenden, egal welche Position die übrigen Anwesenden bekleiden.

Insignien chinesischer Unternehmensführung sind auch in Eickhoffs Büro zu finden, in Form von Gastgeschenken, die er während seiner regelmäßigen Aufenthalte in Shanghai erhalten hat. Ein in Zedernholz gerahmter goldener Expo-Pavillon und eine silberne Miniatur des Pekinger Olympiastadions samt abnehmbaren Dachaufbauten. Der Kontrast zwischen der chinesischen Vorliebe für das Opulente und der westfälischen Bodenständigkeit – in Eickhoffs Büro ist er unübersehbar. Was allerdings das Geschäftliche angeht, verbindet Bielefeld und China ein absoluter Gleichklang. Beide >>



Der Vorstand ist im ständigen Kontakt mit China, der Großteil der Belegschaft allerdings bekommt im Arbeitsalltag nicht viel von der Fusion mit



wollen sowohl das Ansehen der Marke Dürkopp Adler erhalten als auch die deutsche Betriebsstätte. Mit diesem Vorhaben entspricht SGBS ganz und gar dem Typus des chinesischen Investors, wie ihn die Berater von PricewaterhouseCoopers in einer frisch erschienenen Studie beschreiben. Demnach geht es den Chinesen bei ihren Investitionen in Deutschland vor allem um Produkte, die auf dem heimischen Markt gefragt sind. Ihr Interesse am deutschen Mittelstand ist daher ein langfristiges, sodass für sie beim Kaufpreis nicht nur der aktuelle Wert eines Unternehmens zählt, sondern vor allem die Zukunftsperspektive. Das Fundament dieser Geschäftsstrategie ist Vertrauen – Vertrauen in das deutsche Management vor Ort.

Nur positive Impulse

Wie sehr der Vorstand von SGBS den Bielefeldern vertraut, hat er während der Finanzkrise 2008/09 bewiesen. Als bei Dürkopp Adler wegen der weltweit einbrechenden Konjunktur die Umsätze massiv zurückgingen, hätte Shanghai den Betrieb dichtmachen können. Stattdessen aber steckte SGBS 13 Millionen Euro in das deutsche Unternehmen und erließ ihm zusätzlich Verbindlichkeiten in Millionenhöhe. Shanghai führt bei Dürkopp Adler mit ruhiger Hand und weitsichtigem Blick, frei von der Absicht, den deutschen Mittelständler zu einem Anhäng-

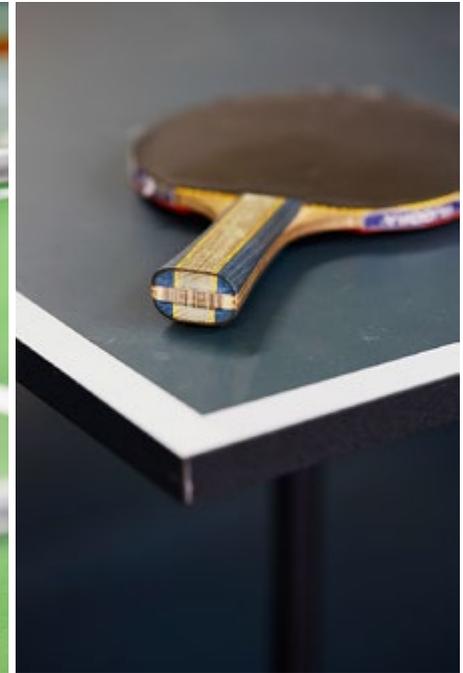
„Die Chinesen bringen uns den Aufschwung“

Werner Obermeier, Produktionslogistik

sel des chinesischen Mutterunternehmens zu machen. Wohl deshalb sind Esstättchen in der Kantine, eine Tischtennisplatte im Aufenthaltsraum und Söhne Shanghaier Funktionsträger, die für ein paar Monate als Praktikanten den Betrieb kennenlernen wollen, die einzigen spürbaren Veränderungen in der Bielefelder Unternehmenskultur. Verändert haben sich allerdings Haltung und Motivation der Belegschaft – und zwar zum Positiven. „Land der Tugenden“, so nennen die Chinesen Deutschland. „Land des



Teamgeist gehört bei Dürkopp Adler dazu – nun gemeinsam mit den chinesischen Kollegen. Das funktioniert auch in den Pausen beim Kicker- und Tischtennispiel



Aufbruchs“, so nennt Dietrich Eickhoff das Reich der Mitte. Und Aufbruchsstimmung herrscht nun auch in den Bielefelder Werkshallen. Nach Jahren geprägt durch Verluste und Reduktion – von einst 3.000 Stellen in Bielefeld existieren heute nur noch 250 (weltweit 1.300) – hat Dürkopp Adler wieder eine Zukunft. Die Zahl der Auszubildenden nimmt ebenso zu wie die der Auftragseingänge. Selbst schon längst aus den Katalogen verbannte Nähmaschinen erleben nun – gespickt mit aktueller Technologie – ein Revival, etwa das Manschettenkarussell, eine Nähanlage für das automatisierte Nähen von Manschetten und Kragen. Denn anders als auf dem europäischen Markt ist dieses Produkt in China gefragt, weil es dort im technischen Bereich der Bekleidungsfertigung noch großen Nachholbedarf gibt. So wird aus der Tradition von Dürkopp Adler ein geldwerter Vorteil, für beide Seiten.

„2005 haben die Chinesen uns übernommen, 2009 haben sie uns gerettet und jetzt bringen sie uns den Aufschwung“, sagt Werner Obermeier. In wenigen Monaten wird er in Rente gehen. „Dank der Chinesen mit der beruhigenden Gewissheit, dass unser Laden eine Zukunft hat.“ □

info >

Die SGBS-Gruppe

Die SGBS Group entstand durch die Restrukturierung der SMPIC Corporation und der Shangong Holding und besteht in dieser Form seit 2005. Teile des heutigen Unternehmens gingen aber schon 1993, als erstes chinesisches Nähmaschinenunternehmen, an die Börse.

Das Unternehmen gehört zu 25,4 Prozent der Stadtregierung von Shanghai, die zudem eine direkte Kontrollfunktion ausübt. Insgesamt arbeiteten 2011 mehr als 900 Mitarbeiter in China und knapp 1.250 in ausländischen Tochtergesellschaften. **SGBS fokussiert sich heute vor allem auf die Entwicklung und Produktion von Nähmaschinen und Zubehör.** Daneben ist das Unternehmen in der Produktion von Bürobedarf und Fotografieequipment sowie in Handel und Logistik aktiv. Neben den chinesischen Nähmaschinenmarken „Shangong“ und „Butterfly“ vertreibt das Unternehmen seit 2005 auch die international bekannte Marke „Dürkopp Adler“.

Weitere Infos: www.sgsbgroup.com



Vor vier Jahren gründete Peter Brawand gemeinsam mit Torsten Rieken die Hamburger Werbeagentur „BrawandRieken“. Ihr Motto: „... manchmal braucht es nur den richtigen Anstoß, um mehr Ertrag zu generieren“





Unternehmenskultur und Konsumenten

Vertrauen in die Marke

Wie wirkt sich Unternehmenskultur auf die Konsumenten aus? Hilft es, wenn wir am Kühlregal erfahren, dass unsere Wurst aus einem Unternehmen stammt, in dem die Mitarbeiter gerne arbeiten und stolz auf ihre Produkte sind? – Die Marke „Rügenwalder Mühle“ hatte mit dem Konzept Erfolg. Warum, erklärt der Hamburger Werbeagentur-Chef Peter Brawand

Interview: Tanja Breukelchen – Fotos: Achim Mulhaupt

Teewurst, Fleischwurst, kleine Frikadellen ... Wer im Supermarkt vor den Produkten von „Rügenwalder Mühle“ steht, dem lachen seit einigen Monaten fröhliche Gesichter entgegen. Das sind die Mitarbeiter des Familienunternehmens, das 1834 in Pommern gegründet wurde und heute in sechster Generation in Bad Zwischenahn fast 400 Mitarbeiter beschäftigt. Per QR-Code kann man sich gleich zwischen Wurst und Kartoffeln kleine Filme aufs Smartphone laden, in denen die Rügenwalder über ihre Begeisterung für ihre Produkte und den Spaß an der Arbeit erzählen. Auf der Homepage gibt es davon gleich mehr, und es wirkt spontan und gar nicht aufgesetzt. Unternehmenskultur zum Anfassen. – Sieht so die Zukunft der Werbung aus? Danach fragten wir den Chef der Hamburger Werbeagentur BrawandRieken, die die Kampagne entwickelte.

Sie haben der Firma Rügenwalder Mühle ein neues Image verpasst, indem Sie ihre Unternehmenskultur für den Verbraucher wahrnehmbar und transparent gemacht haben. Wie kam es dazu?

Wir betreuen das Unternehmen schon sehr lange. Ich persönlich seit acht, das maßgeblich verantwortliche Kreativteam sogar schon seit zwölf Jahren. Wir reden also von einer sehr langjährigen und vertrauensvollen Kooperation mit regelmäßigen Treffen aller Beteiligten, bei denen wir uns immer wieder damit beschäftigen, was aktuell auf dem Markt passiert und wo die neuesten Trends liegen. Insofern ist die Kampagne auch nicht plötzlich und aus dem Nichts heraus entstanden, sondern wurde gemeinsam mit dem Kunden über Monate entwickelt. >>

Und was passierte zu dem Zeitpunkt auf dem Markt?

Die Firma war bereits sehr erfolgreich. Aber die Welt und die Bedürfnisse der Menschen ändern sich stetig. Also haben wir uns Gedanken gemacht, wie man diesen Vorsprung halten oder noch weiter ausbauen kann. Man sucht dann natürlich nach einem differenzierenden Merkmal: Was wollen die Menschen heute? Was macht uns besonders im Gegensatz zu allen anderen Leberwürsten, Teewürsten oder gekochten Schinken? So kamen wir zu dem Ergebnis, dass es das Unternehmen selbst ist, das es von anderen Anbietern unterscheidet.

Warum?

Weil es ein Familienunternehmen ist und kein Konzern, kein Großbetrieb. Ein Traditionsunternehmen, in der sechsten Generation in Familienhand und mit dem Motto: Wurst ist Vertrauenssache! Das wird so auch gelebt, darauf können die Konsumenten vertrauen. Und da schließt sich dann der Kreis, wenn die Welt draußen von einem Lebensmittelskandal nach dem anderen erschüttert wird und die Menschen nach vertrauenswürdigen Herstellern und Anbietern suchen. Die Konsumenten wollen wissen, wem sie eigentlich noch glauben können. Daraus ist dann die Idee entstanden, dass die Macher selber mit ihren Gesichtern für die Produkte stehen – weil sie ja auch die Verantwortung übernehmen.

Und sie alle haben auch überlegt, welche Geschichten sie erzählen können.

Ja, bei den Frikadellen zum Beispiel. Da berichtete ein Mitarbeiter von der Herausforderung, eine glutenfreie Frikadelle herzustellen, was gar nicht so einfach war. Und eine andere Mitarbeiterin sagte zur Produktion der Frikadellen, sie habe ab einem bestimmten Punkt die kleinen Dinger nicht mehr sehen können. Das ist eben keine platte Reklame, sondern echt und wahr. Und gerade Wahrhaftigkeit ist heute in der Werbung ein zunehmend gewichtigeres Wort.

Die Kampagne ist am Markt getestet worden ...

... mit sehr positiven Ergebnissen, ja. Wir messen natürlich den Erfolg und sehen, dass wir bei allen Messkriterien besser dastehen als je zuvor. Die Zeit war reif für so eine Kampagne und Einladung zum Dialog.

Und dadurch bekommt der Verbraucher mehr Vertrauen?

Wir sehen, dass die Vertrauenswürdigkeit zunimmt, dass die Einschätzung der Sicherheit in Bezug auf die Produkte der Rügenwalder Mühle steigt. Das ist letztendlich natürlich ein gewoll-



Von der Idee über die Cover, Sprüche und Filme bis zur fertigen Kampagne entsteht ein neues Image

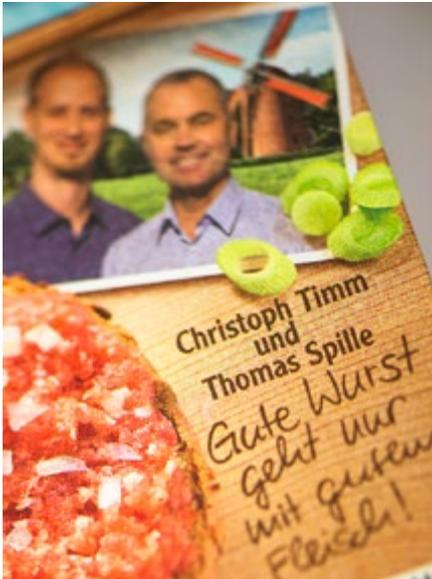
ter Effekt, aber eben nichts Aufgesetztes. Wir haben mit Anzeigen für einen Kundenbeirat geworben, der inzwischen existiert: Da sitzen 20 völlig neutrale Personen und diskutieren regelmäßig mit unserem Kunden darüber, wie man die Produkte verbessern kann, welche Produkte man noch bringen kann und wie die Ansprüche draußen auf dem Markt sind. Dass da sogar eine Vegetarierin drinsitzt, ist für mich auch bezeichnend.

Hätte so eine Kampagne vor zehn, 20 oder 30 Jahren genauso gewirkt wie heute?

Ich glaube es nicht. Die Zeitströme, die in der Bevölkerung vorherrschen, sind ja immer der

Resonanzboden unserer Kommunikation. Heute gibt es wie nie zuvor ein Bedürfnis, mehr über die Produkte, die Hersteller, die Produktionsprozesse zu erfahren. Diesen Konsumenten kann ich nicht irgendeine Geschichte aus dem Pommer'schen Komödiendorf erzählen, sie wollen etwas ganz anderes wissen: Was ist da drin? Wie produziert ihr? Woher kommt das Fleisch? Ist das sicher? Wie entwickelt ihr eure Rezepturen?

Nur könnte sich auch einfach nur der Chef vor die Kamera stellen, der ja auch sehr sympathisch überkommt, mit seinem karierten Hemd, und alles das erzählen. Welchen Unterschied macht



Die Firma „Rügenwalder Mühle“ wurde 1834 in Rügenwalde (Pommern) mit der Fleischerei von Carl Müller gegründet. Eine Familientradition, die nach dem Zweiten Weltkrieg in Bad Zwischenahn ihre Fortsetzung fand

es, dass es ausgerechnet die Mitarbeiter sind? Was bewirkt es bei den Konsumenten? Ist denen das bewusst?

Na ja, wir wollten ja keine Kopie der Hipp-Kampagne machen, bei der ein Werbespot läuft, viel über das Produkt geredet wird und zum Schluss jemand sagt: „Dafür stehe ich mit meinem Namen.“ Uns war wichtig: Wenn es ein Familienunternehmen ist, dann endet Familie eben nicht bei der Eigentümer-Familie, sondern schließt auch die Mitarbeiter mit ein. Unter denen übrigens selbst oft mehrere Mitglieder einer Familie seit Jahrzehnten bei der Rügenwalder Mühle angestellt sind. Diese Botschaft wird den Konsumenten ja unter anderem auch bei jedem Einkauf durch die Nennung und Abbildung von zwei Mitarbeitern auf jeder Packung deutlich kommuniziert. Wenn ich als Konsument also weiß, wer persönlich hinter diesem Produkt steht, entsteht dadurch natürlich auch mehr Nähe, Sympathie und Vertrauen.

Welche Rolle spielt Unternehmenskultur generell für wirtschaftlichen Erfolg?

Sie wird immer wichtiger. Unternehmenskultur wirkt ja meistens nach innen. In zehn Jahren werden wir 6,5 Millionen weniger Menschen in Deutschland sein. Jeder ist auf der Suche nach talentierten jungen Mitarbeitern und Arbeitskräften, insofern ist Unternehmenskultur ein ganz wichtiger Faktor, der neben Gehalt und Urlaubstagen eine ganz große Rolle spielt.

Weitere Beispiele

Immer mehr Unternehmen werben durch Offenheit und Transparenz ihrer Unternehmenskultur um das Vertrauen der Kunden – und überzeugen so ihre Konsumenten.



Hipp

> Schon seit Jahren betont Babykosthersteller **Claus Hipp** in seinen Werbespots: „Dafür stehe ich mit meinem Namen.“ Auf der Firmen-Homepage heißt es: „Claus Hipp verbürgt sich persönlich für die Herstellung von gesunden, wohlschmeckenden Lebensmitteln in Spitzenqualität im Einklang mit der Natur.“



Edeka

> Als sich 1898 insgesamt 21 Einkaufsvereine aus dem Deutschen Reich im Halleschen Torbezirk in Berlin zur „Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler im Halleschen Torbezirk zu Berlin“ (E.d.K.) zusammenschlossen, begann die Geschichte der heute rund 317.000 Mitarbeiter starken **Edeka-Gruppe**. Nicht nur auf der auf Umweltschutz, faire Arbeitsbedingungen und Nachhaltigkeit bedachten Homepage, auch in den TV-Spots menschelt es – „Wir lieben Lebensmittel.“



dm

> Ganz nach dem Motto „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ erzählen Firmengründer Götz W. Werner und seine Mitarbeiter auf der Homepage des **Drogeriemarktes dm** von ganz persönlichen Momenten und Geschichten. Da weiß der Konsument, was er hat und wohin er geht.

Funktioniert so eine Kampagne immer?

Ohne ein wirklich gutes Produkt funktioniert das alles gar nicht. Ich kann mich als tolles Unternehmen darstellen, aber wenn die Produkte nicht gut sind oder nicht schmecken oder qualitativ nicht den Vorstellungen entsprechen, dann wird das alles keinen Blumentopf gewinnen. Aber auf der Basis von tollen Produkten wirkt eine Unternehmenskampagne dann natürlich noch dreimal stärker, weil sie den Menschen noch mehr Identifikation mit dem Unternehmen gibt. ■

Projekte der Stiftung

Unternehmen stark machen

Welche Verantwortung tragen Unternehmen? Wie werden Führungskräfte optimal vorbereitet? Wie stärken wir Frauen in Führungspositionen? Und was brauchen Mitarbeiter, um glücklich und motiviert zur Arbeit zu gehen? – Die Bertelsmann Stiftung befasst sich in zahlreichen Projekten und Publikationen mit dem Thema Unternehmenskultur

Text: Ulrike Osthus

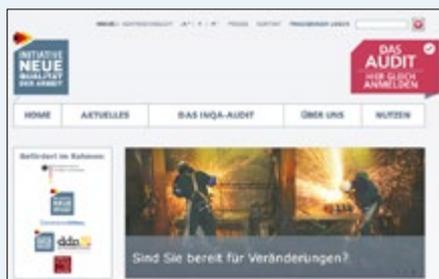
Lebenswerte Arbeitswelten – Verantwortung der Unternehmen

Für eine mitarbeiterorientierte Arbeitswelt entwickelt und erprobt das Projekt das „INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“. In Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, dem Demographie Netzwerk (ddn) sowie Great Place to Work soll es Unternehmen ermutigen, faire und verlässliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Linktipps:

www.bertelsmann-stiftung.de/balance
www.inqa-audit.de

Kontakt: Dr. Alexandra Schmied
alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de



Studie „Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur“

2003 wurden die Firmen HILTI, Novo Nordisk und BMW für eine nachhaltige Unternehmenskultur mit dem Carl Bertelsmann-Preis ausgezeichnet. Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums untersucht eine Studie in Kooperation mit dem Reinhard Mohn Institut 14 europäische Unternehmen hinsichtlich ihrer Führungs- und Organisationskultur.

Kontakt: André Schleiter
andre.schleier@bertelsmann-stiftung.de

72 Prozent ...

... der Deutschen sagen, dass ihnen ein gutes Betriebsklima wichtiger sei als eine leistungsgerechte Bezahlung (35 Prozent). Das ergab eine infas-Umfrage im Auftrag der Bertelsmann Stiftung.

www.bertelsmann-stiftung.de/beschaeftigungsdynamik

Gesundheit und Arbeitswelt

Ziel ist es unter anderem, die Unternehmen für den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sensibilisieren sowie die Arbeitssituation für die Beschäftigten zu verbessern. In einer Reihe von Projekten wurden viele Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements bearbeitet: Welche Unterstützung benötigen kleine Unternehmen? Welche Rolle spielt der Betriebsarzt? Welcher Anreize bedarf es, dass Unternehmen sich überhaupt der Gesundheit ihrer Mitarbeiter widmen?

Linktipps:

www.bertelsmann-stiftung.de/gesundheits-arbeitswelt
www.enterprise-for-health.org

Kontakt: Detlef Hollmann
detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de



S-Tool Deutschland

Stressfaktoren erkennen, Ressourcen identifizieren, gezielt intervenieren – mit dem Einsatz von S-Tool gewinnt der Arbeitgeber ein detailliertes Bild des aktuellen Befindens der Mitarbeiter und der innerbetrieblichen Arbeitsatmosphäre. Ziel des Projektes ist es, das von der Gesundheitsförderung Schweiz entwickelte Instrument für deutsche Unternehmen nutzbar zu machen und zur Verfügung zu stellen. Das INQA-Audit verschafft einen Überblick, wie zukunftsorientiert die eigene Unternehmens- und Personalpolitik ist, und setzt notwendige Veränderungen in Gang.

Linktipp: www.s-tool.org

Kontakt: Dr. Alexandra Schmied
alexandra.schmied@bertelsmann-stiftung.de

Belastungen begegnen

Die Arbeitswelt verändert sich; Stress und psychische Belastung haben in allen Berufen zugenommen. Welche Kompetenzen brauchen Arbeitnehmer, um dennoch gesund zu bleiben? Woran kann der Einzelne merken, wann die psychische Balance aus dem Lot gerät? Über die ersten Anzeichen berichten Mitarbeiter aus Unternehmen; Mediziner kommentieren die Schilderungen und geben Empfehlungen.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), in Zusammenarbeit mit Carola Kleinschmidt und Dagmar Penzlin
Stress, psychische Belastung, Burn out



Handeln, bevor der Job krank macht
Audio Edition 4
3. Auflage 2013
Hörbuch, 79 Minuten
CD mit Booklet, 32 Seiten
16 Euro
ISBN 978-3-86793-347-6

Gesundheitsmanagement

Ob die Beschäftigten in einem Unternehmen gesund sind und wie sie miteinander umgehen, beeinflusst maßgeblich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit im Firmenalltag. Großen Einfluss haben darauf die Unternehmens- und Führungskultur sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement. Die Broschüre gibt eine Übersicht über die Herkunft und den Aufbau des Resilienzkonzeptes sowie Anregungen und Handlungshilfen. Mit Fragebögen kann ein Selbst-Check den Status quo der persönlichen und organisationalen Resilienz ermitteln.



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels

Resilienz für Mitarbeiter,
Führungskräfte und Unter-
nehmen

68 Seiten, Broschur, 16 Euro
ISBN 978-3-86793-442-8
Auch als E-Book erschienen

Creating Corporate Cultures

Die neue Website www.creating-corporate-cultures.org informiert über Trends einer modernen Unternehmenskultur und Führung aber auch über aktuelle Veranstaltungen und Publikationen. Darüber hinaus bietet sie den Alumni der Executive Trainings eine Plattform, sich als Netzwerk zu organisieren und über inhaltliche Fragen auszutauschen.

Linktipp:

www.creating-corporate-cultures.org

Kontakt: Anja Schlenk

anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de

Zukunftsfähige Personalpolitik

Die Klage über die schwindende unternehmenspolitische Bedeutung der Personalwirtschaft ist überall zu hören, vom Personalvorstand eines DAX-Unternehmens genauso wie von einem engagierten Personalreferenten eines mittelständischen Unternehmens. Eigentlich müsste die Bedeutung der Personalwirtschaft aber steigen – das meinen jedenfalls die Autoren dieses Buches und verweisen auf die wachsenden Anforderungen unserer Wissensgesellschaft.

Martin Spilker, Heiko Roehl, Detlef Hollmann

Die Akte Personal



Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden muss
142 Seiten, Broschur
18 Euro

ISBN 978-3-86793-339-1

Auch als E-Book erschienen



Trainings speziell für weibliche Führungskräfte helfen nicht nur bei der eigenen Karriereplanung, sondern schaffen auch ein branchenübergreifendes Netzwerk

Executive Trainings

Die Executive Trainings wenden sich mit Formaten wie „Führungs- und Unternehmenskultur“ und „Lebens und Karriereplanung“ allgemein an Next Leaders sowie mit dem Format „Women and Cultural Change“ gezielt an weibliche Führungskräfte. Ziel ist auch der Aufbau eines branchenübergreifenden interaktiven Netzwerks, das die weitere Karriereentwicklung unterstützen soll.

Linktipp:

www.creating-corporate-cultures.org/trainings

Kontakt: Anja Schlenk

anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de

Bertelsmann Stiftung Leadership Series

Unternehmenskultur ist als Führungsinstrument der Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Über Veranstaltungen und Recherchen werden Grundlagen der Führung zusammengefasst sowie moderne Management-Ansätze aufgearbeitet und Führungskräften unter anderem über die Website „Creating Corporate Cultures“ zur Verfügung gestellt.

Linktipp:

<https://creating-corporate-cultures.org/leadership-series>

Kontakt: Martin Spilker

martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

Initiative Unternehmen für die Region

Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, dem Fachkräftemangel oder der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund kann auf regionaler Ebene nur gemeinsam mit allen Akteuren begegnet werden. Das Projekt entwickelt innovative Ansätze, um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmern in den Regionen zu fördern.

Linktipp: www.unternehmen-fuer-die-region.de

www.verantwortungspartner.de

Kontakt: Gerd Placke

gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de

Chancen für Frauen

Wie können zukünftig mehr verantwortungsvolle Positionen mit Frauen besetzt werden? Am erfolgversprechendsten scheint es zu sein, wenn diejenigen, die bereits in Vorständen und Aufsichtsräten sitzen, selbst dafür sorgen. Denn sie können weibliche Talente direkt in den Betrieben erkennen und fördern. Das Hörbuch gibt dafür Denkanstöße und praktische Vorschläge. Führungskräfte und Personalverantwortliche berichten von ihren Erfahrungen.



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
In Zusammenarbeit mit Jochen
Geppert und Cornelia Edding

(Ver-)Führung zur Chancengleichheit

Ein Wegweiser für Führungskräfte
Audio Edition 6

Hörbuch, 79 Minuten

CD mit Booklet, 32 Seiten, 16 Euro

ISBN 978-3-86793-513-5

https://creating-corporate-cultures.org/hoerbuch_chancengleichheit

Was können Frauen tun, wenn sie in ihrer beruflichen Entwicklung nicht so rasch vorankommen, wie sie möchten? Was erschwert ihren Aufstieg, welche persönlichen Hindernisse gibt es? Das Hörbuch zeigt auf, wie Frauen Spielräume entdecken und ihre Verhaltensoptionen erweitern können. Erfahrungsberichte und Stellungnahmen erfolgreicher Führungsfrauen ergänzen den Text der Autorin.



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
In Zusammenarbeit mit
Cornelia Edding

Der Erfolg steht Ihnen gut

Karrierestrategien für Frauen
Audio Edition 2

3. Auflage 2013, Hörbuch

62 Minuten, CD mit Booklet,

24 Seiten, 16 Euro

ISBN 978-3-86793-076-5

Zum Thema

Vertrauen in neue Wege

Unternehmerischer Gewinn allein reicht nicht aus, um langfristig erfolgreich zu sein. Was Firmen heute brauchen, sind gemeinsam gelebte Ideen und eine zukunftsfähige Unternehmenskultur

Von Liz Mohn – Foto: Arne Weychardt

Vertrauen. Gerade in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen, von Globalisierung und neuen Kommunikationstechnologien geht es verloren. Wir leben so schnell, so vernetzt wie nie zuvor. Und viele Menschen zweifeln an lange für richtig gehaltenen Werten, Traditionen und Regeln. Damit geht nicht nur ein Verlust an Orientierung einher, es führt auch dazu, dass oft das Ansehen von Unternehmen leidet und wichtige Vorbilder für ökonomische und gesellschaftliche Erfolge verschwinden. Dabei lebt nicht nur jede Gesellschaft vor allem von vertrauensvollen und stabilen Beziehungen zwischen den Menschen, auch in Wirtschaft und Unternehmen braucht es gemeinsame Ziele, Sicherheit, regelmäßigen Austausch und ein Wir-Gefühl, um erfolgreich zu sein.

Erfolg funktioniert nur gemeinsam. Das bedeutet, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens nicht nur Leistung erbringen, sondern auch an den Erfolgen teilhaben. Flache Strukturen und exzellent ausgebildete Führungskräfte, die alle mit ins Boot holen, motivieren und zum Dialog auffordern, machen ein Unternehmen stark. Und nur so bekommen alle Mitarbeiter die Chance, ihre Meinung zu sagen, gehört und verstanden zu werden. Das so geschaffene Vertrauen motiviert und wirkt sich am Ende auch positiv auf die gesamte Gesellschaft aus. Wir alle in diesem Land brauchen zukunftsfähige Unternehmen, um über Innovationen und Wachstum auch Beschäftigung und Wohlstand zu sichern. Unternehmen, die sich als Teil der Gesellschaft verstehen und über die notwendige Leistungsorientierung hinaus ein Bewusstsein für ihre soziale und gesellschaftliche Verantwortung wie auch Respekt gegenüber Märkten und Kulturen entwickeln.

Verantwortung bedeutet heute nicht mehr nur den Blick auf das eigene Team und die eigenen Mitarbeiter. Verantwortung bedeutet auch, sich als Unternehmen für gesellschaftliche Belange starkzumachen. Ob ökologische Projekte, Engagement für Kultur und Bildung oder Hilfsaktionen in Katastrophen- oder Hungergebieten – neben der Geschichte, der Tradition eines Unternehmens, ist es genau dieses gemeinsame Handeln, das der Arbeit Sinn und dem Team ein Gefühl von Gemeinschaft gibt. Das ist im positivsten Sinne imagebildend. Nach innen und nach außen. Während es früher beim Thema Unternehmenskultur vor allem um faire Arbeitsbedingungen, gerechte Löhne und einen guten Führungsstil ging, kommen heute neue Herausforderungen hinzu: Globalisierung, Wertewandel, Technologiesprünge und der demographische Wandel zwingen Unternehmen dazu, sich zu verändern. Wer international agieren will, muss sich öffnen. Wer Fachkräfte aus dem Ausland für sich gewinnen möchte, muss als attraktiver Arbeitgeber bereit sein, sich auf neue Kulturen einzulassen. Wer auch im Alter noch



Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

erfolgreich sein will, muss sich auf neue Technologien einstellen und die Chance bekommen, sich weiterzubilden. Und umgekehrt muss sich jedes Unternehmen darauf besinnen, wie wichtig die fachliche, aber auch menschliche Erfahrung langjähriger Mitarbeiter ist, zum Beispiel, indem es spezielle Angebote zur Umschulung oder regelmäßige Aktionen zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz macht.

Niemand darf heute auf dem Abstellgleis geparkt werden. Auch die jungen Eltern nicht, die beide für ihre Kinder da sein wollen und beide den Anschluss im Beruf nicht verlieren möchten, oder Mitarbeiter, die plötzlich mit der Pflege eines nahen Angehörigen konfrontiert werden und Wege suchen, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Diese Wege müssen wir ihnen eröffnen: durch flexible Arbeitszeiten und neue Modelle der Arbeitsorganisation, durch Dialoge und eine neue Sicht auf das Thema Vereinbarkeit. Das hilft letztendlich allen – auch den Unternehmen, die ihre Mitarbeiter halten und motivieren und damit für das stehen, was noch nie so wichtig war wie heute: Vertrauen. ■

Stiftung >





Vereine in Deutschland

Gemeinsam zu neuen Zielen

Neue Mitglieder ansprechend mit neuen Internetseiten für sich begeistern. Traditionelle Wege verlassen, sich auf neue Herausforderungen einlassen und unkonventionelle Ideen verwirklichen. - Immer mehr Vereine machen sich für die Zukunft stark. Was die modernen Vereine bewirken können, zeigen Besuche in Ratingen und Wuppertal

Text: Ingo Petz – Fotos: Jan Voth



Mentor Otto Herr und Amilia Scholz

„Man muss mit Fantasie und Menschenverstand reagieren“

Otto Herr, Mentor



Vereinsvorsitzende Ina Bisani mit der Mentorin Martina Munsel und Schulleiter Marc-Christoph Rattay und den Kindern Amilia und Leonie, die im Hochhaus gegenüber der Schule wohnen

Woher kommen die Türken? Der kleine Junge schaute den schlanken, hochgewachsenen Otto Herr mit großen Augen an. Otto Herr – eindringliche Stimme, Jackett, graue Haare, seriöses Auftreten – wirkt wie jemand, der viel weiß. „Aber bei der Frage musste ich passen. Da konnte ich meinem Schützling nicht helfen. Was mir leidtat.“ Er sitzt in der Mensa der Astrid-Lindgren-Grundschule, die sich im Ratinger Stadtteil West befindet. Einem Stadtteil, der von Medien und Öffentlichkeit gern als „sozialer Brennpunkt“ abgestempelt wird. Otto Herr hat sein halbes Leben im Vertrieb eines Industrieunternehmens gearbeitet. Dann kam die Rente – und die viele Zeit, „die ich auf einmal hatte“. Ihm sei klar gewesen, dass er diese sinnvoll nutzen wollte. Und so wurde er Mentor für die, die nicht auf der Sonnenseite der deutschen Gesellschaft geboren wurden: Kinder aus Familien, in denen Motivation, Ehrgeiz, Lernfähigkeit und Bildung nur schwach ausgeprägt sind. Migrantenfamilien, in denen kaum Deutsch gesprochen oder gelesen wird. Aber auch deutsche Familien, in denen Kinder so sehr vernachlässigt werden, dass sie kaum sprechen können, wenn sie in die Grundschule kommen.

Otto Herr hilft den Sechs- bis Zehnjährigen dabei, besser sprechen, lesen und letztens auch besser verstehen zu lernen. Damit sie eine Chance auf eine bessere Bildung und auf ein besseres Leben bekommen. Gerade sitzt er mit Leonie (7), deren Eltern aus Russland stammen, in einem Raum hinter dem Klassenzimmer. „Haben wir uns das Bilderbuch schon mal angeschaut?“, fragt er. Leonie lächelt und schüttelt schüchtern ihren Kopf. Eine Stunde lang hat das Mädchen die Aufmerksamkeit ihres Mentors. „Ich hatte am Anfang große Angst vor dieser Eins-zu-eins-Situation“, sagt Herr. „Denn man muss ja erst mal Vertrauen erarbeiten. Dazu wird man immer wieder mit überraschenden, menschlich und auch kulturell schwierigen Momenten konfrontiert. Da muss man sich drauf einlassen und mit viel Fantasie und Menschenverstand reagieren können.“ Herr löste so auch die Frage des kleinen türkischen Jungen. „Ich habe mich zu Hause in die Geschichte der Türken eingelese und dabei gelernt, dass sie aus Zentralasien kommen. Und dann habe ich das dem Jungen beigebracht. Das hat ihm neuen Wissenshunger gegeben. Und das war ein schönes Gefühl.“ >>



Mentoring-Ratings: Monika Glaubitz-Becker übt mit der Schülerin Leonie Fiebig und begeistert sie so für die deutsche Sprache und das Lesen

„Wir gehen auf Stärken und Schwächen der Kinder ein“

Ina Bisani, Vorsitzende Mentoring-Ratings

Drei- bis viermal wöchentlich geht Otto Herr in die Astrid-Lindgren-Schule, an der es einen Migrantenanteil von 92 Prozent gibt. Im Stadtteil hatte sich in den vergangenen Jahren einiges getan: Sanierungen, Sozial- und Kulturprojekte, erfolgreiches Quartiersmanagement und eine dynamische Zivilgesellschaft, die sich auf die lokalen Herausforderungen einzustellen wusste, trugen zu einer Aufwertung bei. So wurde 2005 auch der Verein Mentoring-Ratings (www.mentoringratings.de) von der Stadt Ratingen und der LEG Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung GmbH gegründet. Ina Bisani arbeitete damals bei der landeseigenen

Gesellschaft, die ein Tochterunternehmen der Landesentwicklungsgesellschaft NRW ist. Die LEG NRW wiederum ist der größte Vermieter in Ratingen-West und hatte ein Interesse daran, die Lebensbedingungen zu verbessern. „Kinder lesen nicht mehr, haben keinen Zugang zur Literatur, damit nicht zur Bildung und zur Welt“, erklärt Bisani, Vorsitzende des Vereins. „Wir machen Sprach- und Leseförderung mit Menschen, die sich engagieren wollen und die mit beiden Beinen im Leben stehen. Dabei gehen wir gezielt auf die Stärken und Schwächen der Kinder ein. Aber wir sind keine billigen Nachhilfelehrer. Wir sind eine Ergänzung.“



Kulturloge Wuppertal: Peter Wiedemeyer (links) ruft die „Gäste“ einzeln an und vermittelt die Tickets, die sie sich dann an den Kassen der teilnehmenden Kulturveranstalter abholen können (rechts)

140 Mentoren sind an 13 Schulen ehrenamtlich tätig; 280 Kinder werden so jährlich gefördert. Mehrmals im Jahr organisiert der Verein Weiterbildungen und Workshops zu Themen wie Konzentrationsmängel bei Kindern oder dem Einsatz von Medien. Bei monatlichen Treffen tauschen die Mentoren Erfahrungen aus und beraten sich gegenseitig. Viele sind bereits im Rentenalter und haben so die Zeit, sich entsprechend zu engagieren. „Manche Mentoren begleiten die Kinder vom ersten bis zum vierten Schuljahr. Und viele halten Kontakt darüber hinaus“, sagt Bisani. Von der Wirkung des Konzepts ist auch Andrea Heil, Lehrerin an der Astrid-Lindgren-Schule, überzeugt. „Von den betreuten Kindern wird das als Belohnung und nicht als Strafe empfunden. Eben weil sie eine Stunde lang jemanden für sich haben. Durch die bessere Sprach- und Lesefähigkeit wird das Selbstbewusstsein der Kinder gestärkt. Und das merkt man ganz deutlich im Unterricht.“

Viele der Mentoren können von schönen Geschichten erzählen, die sie in den vergangenen Jahren erlebt haben. Monika Glaubitz-Becker, selbstständige Personalberaterin, berichtet von einem türkischen

Mädchen, das schließlich das Ziel hatte, Literatur zu studieren. Aber auch die Mentoren lernen einiges: über die Alewiten, über den Islam, über Russland, über die arabische Sprache, über die Herkunft der Türken oder „über das Zwischenmenschliche“, wie es Glaubitz-Becker ausdrückt. Als wir Ratingen-West verlassen, richtet sich der Blick auf die weißen Hochhäuser, die heute „Himmelhäuser“ genannt werden.

Die Vereine der Zukunft

Mentoring-Ratingen ist ein Beispiel von vielen für Vereinsgründungen, die aus Nöten, Problemstellungen oder auch völlig neuen Möglichkeiten einer sich wandelnden Gesellschaft geboren werden. So schreiben die Basketballer der „Linden Dudes“ aus Hannover auf ihrer sehr professionell gestalteten Homepage (www.lindendudes.de): „Wir wollen nicht nur Basketball spielen, wir wollen mit dem Sport auch etwas bewirken. Basketball ist eine Weltsprache. Das wollen wir nutzen! Das erste Projekt, für das wir uns entschieden haben, es zu unterstützen, nennt sich Basketball Artists School und wird in Windhoek, Namibia, mit deutscher

Hilfe umgesetzt.“ Traditionsvereine wie der „Frankfurter Turnverein 1869“ organisieren Mitternachts-Sportveranstaltungen und bieten Jugendlichen damit eine Alternative zu Partys und Alkohol. Überraschende Ideen gibt es bei den interkulturellen Gärten von „Himmelbeet“ (www.himmelbeet.com) in Berlin, wo es einen riesigen Gemeinschaftsgarten, eine Werkstatt, ein Garten-Café und Bienenstöcke gibt – zur gemeinschaftlichen Nutzung ganz vieler unterschiedlicher Menschen. Nicht zu vergessen Vereine wie den Berliner Kneipenchor (www.berliner-kneipenchor.de), der sich – ganz anders als die traditionellen Gesangsvereine früherer Zeiten – in den Kneipen der Hauptstadt trifft und schon bald nach seiner Gründung 2010 geradezu ausgebucht war.

Ein paar Beispiele unter vielen in ganz Deutschland, wo es 580.294 Vereine gibt. Sie sind mitgliedergetragen und zumeist unabhängig, finanzieren sich aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden. Öffentliche Mittel machen nur zehn Prozent der Finanzierung aus. 78 Prozent der Vereine arbeiten ausschließlich mit Freiwilligen und haben keine hauptamtlichen Strukturen. In Deutschland engagieren sich 17,5 Millionen >>



Kultur für die Seele:
Maria Brum mit ihrer
Tochter Maria beim
Kinobesuch in Wuppertal



Vorfreude: Sibel Kemertas, Sultan Akkus und Nuran Perincek (von links) holen ihre Tickets an der Kasse ab und freuen sich auf ihren Besuch im Opernhaus Wuppertal

Menschen in mehr als 600.000 zivilgesellschaftlichen Organisationen, von denen 97 Prozent Vereine sind. Das sind 50.000 Menschen mehr als noch vor 20 Jahren. Rund 25 Prozent der Vereine gibt es im Bereich Sport, 14 Prozent in den Bereichen Bildung und Erziehung und 18 Prozent in den Bereichen Kultur und Medien.

Kultur muss für alle da sein

Zu Letzteren gehört die Kulturloge, ein vielfach ausgezeichnetes Konzept, das in 25 Städten besteht und das sich für „das Menschenrecht auf Kultur“ einsetzt, wie es im Selbstverständnis des Bundesverbandes heißt. Auch in Wuppertal ist die Kulturloge aktiv (www.kulturloge-wuppertal.de), einer Stadt, die in den vergangenen Jahren vor allem als „Pleite-Stadt“ mit einem beispiellosen Sozialabbau und Kulturkahlschlag negative Schlagzeilen machte. Das Elberfelder Rathaus ist kaum zu sehen. Gerüste und Platten verdecken die neugotische Fassade des Wahrzeichens. Ein Symbol für eine Stadt, in der es viele Baustellen gibt. Im ersten Stock

hat die Kulturloge ihr Geschäftszimmer. So prominent residieren nicht alle Kulturlogen in Deutschland. Aber in Wuppertal hat der Oberbürgermeister Peter Jung die Schirmherrschaft übernommen, was auch die Bedeutung des Projektes unterstreicht. „Wir vermitteln Karten für Museen, Theater, für Konzerte oder für das Kino an Leute, die wenig Geld haben und sich normalerweise keine Kultur leisten können“, erklärt Detlef Erlenbruch, der Vorsitzende der Wuppertaler Lions Clubs e.V. Die Lions-Bewegung hat sich unter der Losung „We serve“ vor allem sozialen und wohltätigen Projekten verschrieben. Sie stammt aus den USA und geht auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück. In Deutschland gibt es die Lions seit Anfang der Fünfzigerjahre. In Wuppertal haben die Lions die Kulturloge aufgebaut. „Uns hat das Konzept sofort überzeugt. Es passt zu den traditionellen Ideen der Lions“, meint Uwe Maedchen, der das Projekt leitet, der aber auch im Bundesvorstand der Kulturloge aktiv ist und hilft, eine Filiale in Köln aufzubauen. „Uns ist es besonders wichtig, dass wir niemanden bloßstellen oder beschämen.“

„Uns ist es wichtig, niemanden zu beschämen“

Uwe Maedchen, Vorsitzender Kulturloge

Und das funktioniert so: Die Loge arbeitet mit Sozialträgern zusammen, die täglich mit bedürftigen Leuten zu tun haben. Diese können sich mit Hilfe der Sozialpartner wie etwa der Caritas bei der Kulturloge registrieren lassen. Dann werden die „Gäste“ in einer Datenbank gespeichert, kategorisiert nach ihren kulturellen Interessen. In Wuppertal stellen 20 bis 25 Kulturpartner Ticketkontingente zur Verfügung; darunter städtische Einrichtungen wie die Oper, aber auch kleine private Theater oder Unternehmen wie das Cinemaxx-Kino. Neun ehrenamtliche Mitarbeiter kümmern sich dann um die Vermittlung der Karten, indem sie die Inte-



Menschen begeistern und mit ins Boot holen: Sabine Münch vom „Sozialdienst Katholischer Frauen e.V.“ erklärt einem Deutsch-Kurs die „Kulturloge“ – hier findet der Erstkontakt statt

ressenten anrufen. 1.600 Leute haben sich bereits bei der Loge registriert. So werden im Monat rund 100 Tickets vermittelt – und damit die Möglichkeit, dem häufig bedrückenden Alltag für ein paar Stunden zu entfliehen und in eine andere Welt einzutauchen.

„Die Leute können die hinterlegten Tickets einfach an den Kassen abholen“, sagt Maedchen. „Wie jeder andere auch. Sie sind keine Bittsteller.“ Enno Schaarwächter ist der Leiter der städtischen Bühnen in Wuppertal. Auch er beteiligt sich mit seinen Häusern an dem Projekt. „Für uns ist es immens wichtig, dass wir auch den Leuten Kultur ermöglichen, die normalerweise keinen Zugang zu ihr haben. Das ist ja unser Auftrag. Zudem kommen wir so auch an einen Kultur-Nachwuchs abseits unserer klassischen Klientel, der uns in Zukunft unterstützen wird.“

Maria Brum öffnet die Tür des Cine-maxx-Kinos, das sich neben Wupper und Schwebbahn befindet. Die zierliche, dynamische Frau mit den kecken Augen geht zur Kasse in der hell erleuchteten Vorhalle. Ihre Tochter folgt ihr. 2000 ist Maria aus Russland nach Deutschland gekommen. Sie hat sieben Kinder. Ihre jüngste Tochter heißt auch Maria und ist neun Jahre alt. „Wir waren schon in verschiedenen Konzerten und im Theater“, sagt die Mutter. „Heute gehen wir ins Kino. Das kann ich mir eigentlich nicht leisten.“ Die Tochter lächelt, nimmt die Karten in Empfang. Und dann gehen beide in Richtung Eingang. „Wissen Sie!“ sagt die Mutter dann auf Russisch. „So ein bisschen Kultur macht es der Seele manchmal ein bisschen leichter.“ Das mag pathetisch klingen. Aber es ist schlicht und einfach wahr. ■

FOTO: ARNE WEYCHARDT

Drei Fragen an

DR. BRIGITTE MOHN Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Die Autoren des ZiviZ-Surveys haben die gesamte organisierte Zivilgesellschaft statistisch erfasst. Denn ohne Zivilgesellschaft kann es keine lebendige Demokratie geben. Ein wichtiger Schritt, betont auch Dr. Brigitte Mohn vom Vorstand der Bertelsmann Stiftung

Welche Bedeutung haben die erhobenen Zahlen?

Dr. Brigitte Mohn: Wenn bisher von der Zivilgesellschaft in unserem Land geredet wurde, dann war dies immer ein verschwommener Begriff ohne konkrete Fakten. Ich freue mich deshalb sehr, dass wir mit der ZiviZ-Studie der künftigen Bundesregierung und allen Entscheidern eine fundierte Basis geliefert haben, die Zivilgesellschaft besser zu verstehen. 17,5 Millionen Ehrenamtliche in fast 600.000 Vereinen – das ist ein überaus komplexes Gebilde – und je nach Bundesland mit unterschiedlich gefestigtem Fundament, was die Zahl der Engagierten, die Menge der Vereine oder die vorhandenen Mittel angeht.

Nachwuchsmangel gibt es jedoch noch immer bei den Vereinen. Woran liegt das?

Die Autoren des ZiviZ-Surveys stellen fest: Je kleiner der Verein, desto größer sind die Probleme bei der Nachwuchsgewinnung. Der Bund hat zwar durch den Ausbau und die Weiterentwicklung von Freiwilligenagenturen, Mehrgenerationenhäusern, Senioren- und Familienbüros versucht, Vereine, Initiativen und andere Vereinigungen in ihren Aktivitäten zu unterstützen. Offenbar aber mit wenig Erfolg. Viele Aktivitäten gehen an den Betroffenen, an den kleinen Vereinen vorbei.



Wie kann man das ändern?

Die kleinen, rein ehrenamtlichen Aktiven, das sind über die Hälfte der Organisationen, erhalten außerdem keine öffentlichen Gelder. Für sie spielt die materielle Förderung durch Dritte eine wesentliche Rolle. Die Bereitstellung von Personal oder Serviceleistungen, von Sachmitteln oder von Infrastrukturen wie Räumen für die Vereinsnutzung oder Sportstätten sind wichtige Bestandteile im Ressourcenmix. Um diese Förderung systematisch aufzubauen und verlässlich zu gestalten, sollten Plattformen wie Tauschringe oder -börsen entwickelt werden.

WEBLINK:
www.ziviz.info

KONTAKT: Alina Mahnken
alina.mahnken@bertelsmann-stiftung.de

Mitbestimmung

Bei Leon und Jelena ...

In der Kita lösen die Kinder ihre Probleme gemeinsam und lernen deshalb schon früh, wie Demokratie und Mitbestimmung funktionieren. Die Bilderbuchreihe des Verlags Bertelsmann Stiftung zeigt, wie das gelingt

Text: Tanja Breukelchen



Die neue Bilderbuchreihe über „Leon und Jelena“

Die Kinder in der Kita von Jelena und Leon erleben jeden Tag neue Abenteuer. Fast immer haben die mit den Themen Mitbestimmung und Mitmachen zu tun. Egal, ob die Kinder etwas gegen die Hundehaufen auf der Spielwiese unternehmen, ob Leon als Gruppensprecher gewählt wird oder man den Streit um die Dreiräder schlichtet. Insgesamt fünf Mini-Bücher – „Leon braucht noch keine Jacke“, „Ein Platz zum Frühstück“, „Jelena im Kinderparlament“, „Die Haltestelle für Dreiräder“ und „Die Hundehaufen im Park“ – sind im Verlag Bertelsmann Stiftung erschienen. Sie bieten Fachkräften in Kitas und Grundschulen, aber auch Eltern Anregungen, schon den Kleinsten das Thema Demokratie nahezubringen. Begleitet werden die Bücher durch ein Fachbuch, in dem alle Themen aufbereitet werden. Die Geschichten haben Prof. Dr. Raingard Knauer und Rüdiger Hansen vom Institut für Partizipation und Bildung in Kiel im Rahmen des Projektes „Jung bewegt“ der Bertelsmann Stiftung entwickelt. Wir sprachen mit ihnen.

CHANGE: Wie kam es zur Idee, Demokratie über Bilderbücher zu vermitteln?

RÜDIGER HANSEN: Eigentlich ist es schon

eine ganz alte Idee. Uns haben immer wieder Kollegen gesagt, wir sollten doch Beteiligung und Engagementprozesse den Kindern direkt nahebringen. Da gab es schon immer mal die Idee, mit Bilderbüchern zu arbeiten. Denn bislang gab es keine Bilderbücher, in denen Beteiligungs- und Engagementsprozesse in dieser Form dargestellt werden.

PROF. DR. RAINGARD KNAUER: Oft werden diese Themen irgendwie unterschwellig behandelt, als Bücher, die das auch im Titel tragen und direkt benennen, sind sie neu. Auch die Koppelung von Kinderbüchern und einem Fachbuch ist neu.

Wie genau sieht das Konzept aus?

HANSEN: Kinder und Fachkräfte stoßen immer wieder auf Probleme, die es irgendwie zu lösen gibt. Daraus entwickeln sich dann Prozesse, in denen die Fachkräfte gemeinsam mit den Kindern nach Lösungen suchen. In den Büchern wird genau das beschrieben.

KNAUER: Die Realität sieht oft anders aus: In den Kitas wird häufig für die Kinder entschieden. Damit nimmt man ihnen aber die Chance, die Probleme selbst zu lösen. In den Büchern geht es immer wieder darum: Hier ist ein Problem! Was können wir tun, um es zu lösen? Das war für viele ein völlig neuer Ansatz.

Hat das die Fachkräfte und Eltern überrascht?

HANSEN: Ja. Es ist ein Paradigmenwechsel

in der Pädagogik. Wir haben bei unseren Besuchen in den Kitas zum Beispiel gefragt, ob Krippenkinder nicht das Recht haben sollten, selbst zu entscheiden, ob sie gewickelt werden wollen oder nicht. Das war für Eltern und Fachkräfte zuerst einmal eine Provokation. Aber wir meinen das durchaus ernst, denn Kinder sind schon Menschen, wenn sie auf die Welt kommen – und damit verbunden ist eben auch, dass sie Selbst- und Mitbestimmungsrechte haben, also über ihr eigenes Leben mitbestimmen dürfen. Wenn wir als Pflegefall im Krankenhaus lägen und würden ungefragt gewickelt, würden wir uns das verbitten. Mit welchem Recht machen wir das dann mit unseren Kindern? Wenn man so einsteigt, geraten Selbstverständlichkeiten ins Wanken. Und das ist das Spannende. **KNAUER:** Pädagogische Beziehungen sind immer Machtbeziehungen. Das ist den Fachkräften aber häufig gar nicht bewusst. Wir möchten dieses Bewusstsein schaffen – denn nur so kann man Kinder vor Machtmissbrauch schützen und ihnen die Möglichkeit geben, demokratische Erfahrungen zu machen.

Für Kinder welchen Alters sind die Bücher gedacht?

HANSEN: Für Vier- bis Sechsjährige. Die Geschichten sind relativ komplex. Aber auch für jüngere Kinder im Krippenalter ist es an einigen Stellen verständlich.

Und wann ist der erste Moment, in dem Kinder mit Demokratie konfrontiert werden?

KNAUER: Kinder geraten von Anfang an in eine Gemeinschaft, in der sie bestimmte kulturelle Selbstverständlichkeiten erleben: Werde ich geachtet? Wie wird auf meine Äußerungen eingegangen? – Das alles beginnt in der Familie. Spätestens wenn sie dann in die Öffentlichkeit kommen, zum Beispiel in die Kita, beginnt die Demokratieerziehung, weil sie erleben, wie Menschen, die nicht miteinander verwandt sind, miteinander umgehen.

Wie kamen Sie auf die Geschichten?

KNAUER: Die sind uns genau so in Einrichtungen erzählt worden, also im Kern alle real genau so geschehen.

HANSEN: Wir haben im Wechsel zwischen theoretischer Reflexion und praktischer Umsetzung gearbeitet und auf das reagiert, was sich in der Praxis ereignet hat. ▣

WEBLINKS:

www.jungbewegt.de

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

KONTAKT: Sabine Reimann

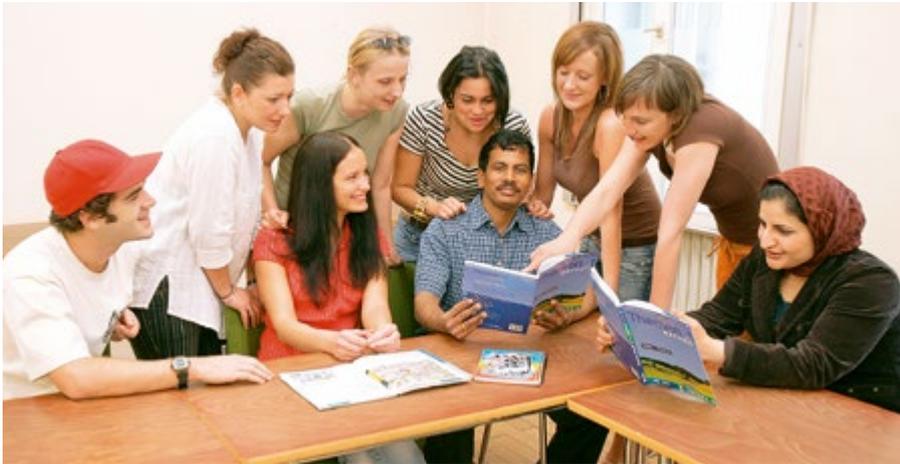
sabine.reimann@bertelsmann-stiftung.de

Neuerscheinungen

Plädoyer für eine vielfältige Einwanderungsgesellschaft

Die neuen Bücher der Bertelsmann Stiftung stellen Fragen zur Zukunft Deutschlands. Von den Chancen einer Einwanderungsgesellschaft über die Rolle der Frau im Beruf bis zum Alltag von Familien in unserem Land

Text: Ulrike Osthus



Die Zukunft gelingt nur gemeinsam: Deutschland muss sich weiter öffnen und neue Wege gehen

Kann ich sowohl deutsch als auch türkisch, vietnamesisch oder italienisch fühlen? Viele Menschen mit Migrationshintergrund haben mehrere nationale und kulturelle Wurzeln. Ethnische und religiöse Vielfalt ist in Deutschland inzwischen Realität – ist sie aber auch gelebte und anerkannte Normalität? Werden Einwanderer wirklich als Bürger Deutschlands anerkannt, die eine moderne deutsche Einwanderungsgesellschaft repräsentieren?

Die Autoren dieses Buches gehen aus ihrer eigenen Erfahrung diesen Fragen nach. Sie sind im „Forum der Brückenbauer“ aktiv, einem Netzwerk, das aus einem Leadership-Programm der Bertelsmann Stiftung für gesellschaftspolitisch engagierte Nachwuchsführungskräfte hervorgegangen ist. Sie alle verkörpern gelebte Vielfalt in der deutschen Gesellschaft – die weder uniform noch homogen ist. Sie sind lebendige Beispiele für ein neues Sowohl-als-auch. In ihren Beiträgen machen sie deutlich, dass die gesellschaftliche

Veränderung in Deutschland keine Antithese zum Bisherigen darstellt, sondern eine Synthese von deutsch und zugleich vielfältig ist. Dieser Band beleuchtet die verschiedenen Lebensrealitäten in Deutschland und einiger seiner Protagonisten. Er zeigt, dass es mittlerweile eine „neue“ Normalität gibt, die auch als solche verstanden werden sollte. Das Buch ist eine Einladung an alle, sich auf die Spurensuche nach den Brückenbauern von heute und morgen zu begeben.



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
**Brücken bauen -
Perspektiven aus dem
Einwanderungsland
Deutschland**

204 Seiten, Broschur
ISBN 978-3-86793-534-0
22,00 EUR

Familie

Der Alltag von Familien in Deutschland hat sich in den letzten 20 Jahren verändert. Starre Rollenbilder sind aufgeweicht, Familie ist heute vielfältiger denn je. Auch das Familienleben hat sich verändert und ist mit wachsenden Herausforderungen verbunden, denn die infrastrukturellen Angebote wurden bislang nur unzureichend angepasst. Mit acht Beispielen belegen die Autorinnen diese Veränderungen des Familienalltags anhand einschlägiger Daten und Befunde und skizzieren die Folgen für das Aufwachsen von Kindern. Ihre Analyse macht deutlich, dass die Familienpolitik mit vielen Entwicklungen nicht Schritt gehalten hat. Sie sollte neu und von den Kindern aus gedacht werden.



Karin Jurczyk,
Josefina Klinkhardt
Vater, Mutter, Kind?

Acht Trends in Familien, die Politik heute kennen sollte
240 Seiten, Broschur mit
Zusammenfassung der
Ergebnisse, 25 EUR
ISBN 978-3-86793-543-2

Unternehmensführung

Wie kann es gelingen, mehr Frauen für Führungspositionen zu begeistern? Der berufliche Aufstieg gewinnt für Frauen an Attraktivität, wenn sich nicht nur die Zusammensetzung der Gremien, sondern auch die Unternehmenskultur selbst ändert. Aus der Praxis-Perspektive beleuchten Managerinnen fünf Themenschwerpunkte: Organisation, Führung, Karriere, Beruf und Privatleben. Ergänzt werden diese Erkenntnisse durch den aktuellen Stand der Forschung sowie durch Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Veränderungen der Unternehmenskultur.



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
in Zusammenarbeit mit
Cornelia Edding und Gisela
Clausen
**Führungsfrauen -
Wie man sie findet und wie
man sie bindet**

5 Broschüren à 40 Seiten im
Schuber, ca. 25,00 Euro
ISBN 978-3-86793-514-2
www.creating-corporate-
cultures.org

Europa

Die Europäer können stolz sein auf 50 Jahre friedliche Integration. Viele Menschen weltweit sehen die EU als Modell für ein gewaltloses und freiheitliches Miteinander der Staaten und ihrer Bürger. Die Welt ändert sich schnell, und die EU muss das Erreichte auch in Zukunft bewahren. Energiefragen, der Euro, der Klimawandel oder neue Konflikte verlangen, dass diese Einheit mit all ihren Unterschieden ständig weiterentwickelt wird. Solidarität ist einer der Schlüssel zu dieser Debatte. Hierzu möchte die Reihe „Europe in Dialogue“ beitragen.



Bertelsmann Stiftung (ed.)
**From Cooperation to
Partnership: Moving
Beyond the Russia-EU
Deadlock**

Europe in Dialogue 1/2013
140 Seiten, Broschur
18,00 EUR

ISBN 978-3-86793-546-3

Nur in englischer Sprache erhältlich

Bangalore

Duale Ausbildung für Indiens nächste Generation

Bundespräsident Gauck und Bertelsmann Stiftung unterstützen die Reformen im indischen Ausbildungssystem

Konferenz: Eine halbe Milliarde Inder sollen in den kommenden zehn Jahren aus- oder weitergebildet werden. Wird sich das als demographische Dividende oder demographische Zeitbombe auswirken? Mit dieser Frage beschäftigte sich eine zweitägige Berufsbildungskonferenz der Bertelsmann Stiftung und des IT-Unternehmens Infosys in Bangalore, an der Bundespräsident Joachim Gauck im Rahmen seines Staatsbesuchs teilnahm. Vor rund 100 indischen und deutschen Unternehmern, Wissenschaftlern und Politikern stellte Gauck dabei die Vorzüge der in Deutschland erfolgreichen dualen Berufsausbildung heraus. Damit das System aber funktio-

niere, so Gauck, „muss die Wirtschaft bereit sein, Verantwortung über den eigenen Betrieb hinaus zu übernehmen.“ Einen erheblichen Mehrwert in der Verbindung aus staatlichen und privaten Elementen bringe die staatliche Finanzierung der Berufsschulen, hob der Bundespräsident hervor. Die Teilnehmer der Konferenz diskutierten, wie die 500 Millionen jungen Inder, die in den kommenden zehn Jahren auf den Arbeitsmarkt drängen, beruflich qualifiziert werden können. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, inwieweit das deutsche Ausbildungssystem, bestehend aus praktischer Ausbildung in Betrieben und theoretischer Ausbildung in

Schulen, auf Indien übertragbar ist. „Eins zu eins übertragbar ist das deutsche System nicht, aber die Konferenz hat wichtige Denkanstöße geliefert, um die Qualität der Berufsausbildung in Indien zu verbessern und so mehr jungen Menschen eine Zukunftsperspektive zu geben“, sagte Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende der Bertelsmann Stiftung.

WEBLINK: www.bertelsmann-Stiftung.de/konferenz-bangalore

KONTAKT: Daniela Röß, Clemens Wieland
daniela.roess@bertelsmann-stiftung.de
clemens.wieland@bertelsmann-stiftung.de



Liz Mohn, Vorstand der Bertelsmann Stiftung, und Bundespräsident Joachim Gauck setzen sich gemeinsam für den Aufbau eines modernen Ausbildungssystems in Indien ein



Am Rande der Berufsbildungskonferenz besuchte Liz Mohn eine Schule der Parikrma Humanity Foundation. Diese private indische Stiftung setzt sich für eine bessere Bildung von benachteiligten Schülern ein. CHANGE fragte die stellvertretende Stiftungsvorsitzende nach ihren Eindrücken

Interview mit Liz Mohn

CHANGE: Wie ist Ihr Fazit der Berufsbildungskonferenz in Bangalore? Wo können Deutschland und Indien im Bereich der Ausbildungssysteme zusammenarbeiten?

LIZ MOHN: Berufsausbildung funktioniert in Deutschland deshalb so gut, weil die jungen Menschen direkt in den Unternehmen Erfah-

rungen sammeln können und gleichzeitig in der Berufsschule lernen. Das hilft beiden Seiten: Die Jugendlichen bekommen eine praxisnahe Ausbildung und die Betriebe qualifizierte Fachkräfte. Das wäre auch ein gutes Modell für Indien. Die Betriebe müssen viel stärker an der Ausbildung beteiligt werden. Hier können wir unsere Erfahrungen weitergeben.

Am Rande der Konferenz besuchten Sie eine Schule der Parikrma Humanity Foundation. Was hat Sie dort besonders beeindruckt?

Mit wie viel Freude und Spaß die Kinder und Jugendlichen dort lernen. Über 90 Prozent der Schüler einer Parikrma-Schule schaffen den Sprung zu einer College-Ausbildung. Wenn sie nicht an diese Schule gehen könnten, hätten sie weitaus weniger Chancen auf einen Abschluss und auf eine anschließende Ausbildung. Man kann sich gar nicht vorstellen, wie viel Potenzial in einem riesigen Land wie Indien verloren geht. Besonders berührt hat mich der Lebensweg der Leiterin Shukla Bose, die tief beeindruckt von ihrer Begegnung mit Mutter Theresa ihre Karriere als Hotelmanagerin beendete und ihrem Leben einen neuen Sinn geben wollte. Was eine Einzelperson wie Shukla Bose mit ihrem Engagement erreichen kann, das sollte uns ein Ansporn sein.

Wie kann man die Arbeit dieser Stiftung unterstützen?

Wer sich engagieren möchte, kann eine Paten-

schaft für einen der Schüler übernehmen. In Indien ansässige Firmen unterstützen zum Beispiel ganze Schulklassen. Es gibt auch die Möglichkeit, dort als Volunteer zu arbeiten. Natürlich sind auch Spenden sehr willkommen.

info >

Parikrma Humanity Foundation

Die Parikrma Humanity Foundation betreibt derzeit vier Schulen für insgesamt 1.500 Kinder aus 69 Slums und vier Waisenhäusern in Bangalore. Alle Schüler erhalten dort Mahlzeiten und eine Gesundheitsversorgung. Der Unterricht erfolgt von der Vorschule an auf Englisch; Kunst, Theater, Sport, Film etc. sind wichtige Inhalte, Spaß und Motivation Leitlinie. Im Anschluss an die 10 regulären Schuljahre besuchen die Schüler entweder zwei Jahre ein Junior-College oder absolvieren ein Jahr lang eine berufliche Ausbildung in Parikrma. Gegründet wurde die Parikrma Humanity Foundation von Shukla Bose, einer ehemaligen Hotelmanagerin, die für ihr Engagement bereits zahlreiche Preise erhalten hat.

www.parikrmafoundation.org

Brüssel

Die neue Führung der EU

Diskussion über die Aufgaben nach den Europawahlen

Zukunftsdialog: Welche Rolle werden das Europäische Parlament und die nationalen Parlamente künftig einnehmen? Was sind die nächsten Schritte zur Vollendung der Wirtschafts- und Währungsunion? Was werden die Hauptaufgaben für eine neue EU-Außenpolitik sein? Diese Fragen standen beim Brussels Think Tank Dialogue im Mittelpunkt. Zehn führende Brüsseler Denkfabriken diskutierten gemeinsam über die Zukunft der EU, das Aufstreben populistischer Bewegungen, über die Bankenunion, sowie die wichtigsten Ziele der europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik.

Der Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung Aart De Geus warnte in seiner Eröffnungsrede vor einem Erstarren der anti-europäischen Parteien. Dieses würde einerseits den Vertrauensverlust der Bürger in die EU-Institutionen widerspiegeln, andererseits die Entscheidungsfindung im Parlament erheblich erschweren. Die Bürger der EU wollten einerseits eine Union, so De Geus, die ihnen Sicherheit, Frieden und Wohlstand biete und die eine starke Rolle auf der globalen Ebene spiele, um ihre wirtschaftlichen und politischen Interessen zu vertreten. Andererseits stiegen aber auch ihre Ansprüche auf stärkere demokratische Mitwirkung in der europäischen Politik.

WEBLINK: www.bertelsmann-stiftung.de/bruessel

KONTAKT: Thomas Fischer
thomas.fischer@bertelsmann-stiftung.de

Warnte vor dem Erstarren der anti-europäischen Parteien: Aart De Geus, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung



Vertreter aus führenden Brüsseler Denkfabriken sprachen über die zukünftigen Aufgaben der EU

Reinhard Mohn Preis

Erfolgreiche Strategien zur Nachhaltigkeit

Einfache Maßnahmen – große Effekte

Studie: In Wales, Großbritannien, erheben die Einzelhändler seit 2011 eine Gebühr von fünf Pence (circa sechs Cent) auf jede Plastiktüte. Seitdem ist die Nutzung von Plastiktüten im Einzelhandel um 35 bis 96 Prozent gesunken. Darüber hinaus machen viele Einzelhändler von der Möglichkeit Gebrauch, die Gebühreneinnahmen in gemeinwohlorientierte Projekte in Wales zu investieren. Der schweizerische Kanton Aargau hat 2003 eine Ausgaben- und Schuldenbremse im Haushaltsgesetz verankert. Seitdem hat der Kanton Aargau nie ein Haushaltsdefizit, sondern

immer einen Überschuss erzielt. So konnten die aufgelaufenen Haushaltsdefizite von 581 Millionen Schweizer Franken (Ende 2003) auf 303 Millionen Schweizer Franken (Ende 2012) reduziert werden. Das sind nur zwei Beispiele von insgesamt 31, die eine internationale Studie der Freien Universität Berlin im Auftrag der

Bertelsmann Stiftung als besonders nachhaltig identifiziert hat.

Die Untersuchung baut auf der internationalen Recherche für den Reinhard Mohn Preis 2013 „Erfolgreiche Strategien für eine nachhaltige Zukunft“ auf und will erfolgreiche Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit bekannt machen.



WEBLINK: www.bertelsmann-stiftung.de/nachhaltigkeitsstrategien

KONTAKT: Henrik Riedel
henrik.riedel@bertelsmann-stiftung.de

Fünf Pence pro Plastiktüte – da ging die Nutzung von Plastiktüten im britischen Wales radikal zurück

Blick über den Zaun (1)

Programm für den Familienfrieden

Wie leben wir, wie wollen wir leben? Wie begegnen wir anderen und wie begegnen uns andere? Welche Rolle spielen dabei Globalisierung und technischer Fortschritt? – In der neuen Kolumne „Blick über den Zaun“ erzählt unser Autor Horst Evers seine ganz eigenen Geschichten

Von Horst Evers – Foto: Bernd Lammel



Horst Evers (47) lebt mit seiner Familie in Berlin. Er wurde mit Büchern wie „Für Eile fehlt mir die Zeit“ bundesweit bekannt und für sein Schaffen unter anderem mit dem Deutschen Kabarettpreis und dem Deutschen Kleinkunstpreis ausgezeichnet. Mehr unter: www.horst-evers.de

Google hat vor kurzem einen großen Hersteller intelligenter, übers WLAN regelbarer Heizungsthermostate gekauft. Vermutlich, um über diese Thermostate Zugang zu Wohnungsdaten zu erhalten, mehr über die Gewohnheiten der Bewohner zu erfahren. Zu ermitteln, wann jemand daheim ist, oder in welchen Räumen er sich bevorzugt aufhält. Theoretisch könnte sogar ein Signalgeber in der Armbanduhr der Heizung ständig anzeigen, wann wo welche Temperatur benötigt wird. Das würde Energie sparen und einen weiteren Schritt zum intelligenten Haus bedeuten. Ein Haus, das sich zu jeder Zeit den individuellen Wünschen seiner Bewohner nicht nur anpasst, sondern sie sogar voraussieht. Im letzten Herbst wurde mir auf einer Zukunftsmesse ein Haus vorgestellt, welches sich von ganz allein im Winter zu einem heimeligen, kaminbeheizten Landhaus und im Sommer in ein schattenspendendes Strandhaus verwandelt. „In Zukunft kann jeder zwei oder drei Wohnsitze haben, ohne das Haus zu wechseln“, erklärte mir der begeisterte Entwickler. Ich bin bereits gespannt, wie sie in weiteren zehn Jahren auch das Land bzw. den Strand ums Haus herum verändern werden.

Das endlose Sammeln und Auswerten der Daten unseres Lebens bereitet mir, wie auch vielen anderen Menschen, erhebliches Unbehagen. Die Angst vor einer vollständigen Überwachung kennen wir nur als Bestandteil totalitärer Systeme. So sind wir durch Science Fiction wie beispielsweise „1984“ kulturell geprägt. Innerhalb freiheitlicher, pluralistischer Gesellschaften muss uns eine totale Datenerfassung und -kontrolle absurd vorkommen. Eine solche Zukunftsvision fehlt bislang in der Literatur und ist daher in unserem kollektiven Bewusstsein auch nicht verankert. Das ist irritierend und verschärft die Unsicherheit.

Ein Freund jedoch hat mich vor kurzem darauf aufmerksam gemacht, dass wir nicht nur dringend unsere warnenden Zukunftsvisionen überdenken müssen.

**„Big Data,
um den Blick
zu weiten“**

Er arbeitet beispielsweise derzeit an einem Computerprogramm, welches Beziehungs- und Familienstreitereien schlichten soll, bevor sie überhaupt richtig ausbrechen. Jeder der Beteiligten gibt seine Position möglichst präzise in das Programm ein und verteilt für die verschiedenen Aspekte Vehemenzstufen (von kompromissbereit bis unversöhnlich). Dann rechnet das Programm den Streit hoch und spielt ihn den Protagonisten mittels Computeranimation vor. Die Idee dahinter: Wenn die Streitenden ihren eigenen Konflikt von außen sehen, ohne ihn selbst persönlich auszufechten, verhindert man die hochkochenden Emotionen und ermöglicht den Konfliktparteien einen schnelleren Zugang zu rationalen Lösungen. Je mehr Daten über die Streitenden vorliegen, desto genauer ist die Simulation und umso höher liegen die Erfolgsaussichten.

Dieser Freund versucht mir manchmal eine Zukunft zu beschreiben, in der wie durch ein Wunder die Fähigkeiten von „Big Data“ nicht zur Kontrolle, zur vermeintlichen Gefahrenabwehr oder zur Optimierung marktwirtschaftlicher Verwertung eingesetzt werden, sondern helfen sollen, den Blick zu weiten. Bei allem. Möglichkeiten zu erkennen und zu ungewöhnlichen Schritten zu ermutigen. Was, wenn die gesammelten Daten uns so gut kennen, dass wir plötzlich Empfehlungen bekommen wie: Menschen, die ein Leben wie Ihres führten, gefiel auch ein Leben als ... bzw. wurden auch sehr glücklich, als sie mal Folgendes versuchten ...

Angenommen, man könnte sich das ganze weitere Leben durchrechnen lassen und dann im Zeitraffer als Computersimulation anschauen. Um später Veränderungen vorzunehmen, so lange, bis man ein Leben vorrechnet bekommt, auf das man richtig Lust hat. Oder besser noch, bis der Computer sagt: „Unter diesen Umständen ist eine Berechnung Ihres Lebens nicht mehr möglich. Wenn Sie das machen, kann wirklich alles geschehen.“

Wäre das womöglich eine schönere Welt? ▣

Aus der Stiftung

Einmal Olympia ...

... zu erleben, das war schon immer der größte Traum von Larissa Markus aus Caputh bei Potsdam. Die gebürtige Kasachin hatte 2010 und 2011 am Leadership-Programm „Die Brückenbauer der Integration stärken“ der Bertelsmann Stiftung teilgenommen und dort das nötige Rüstzeug mit auf den Weg bekommen, sich ihren Traum zu verwirklichen und einmal bei Olympia dabei zu sein. Nicht als Sportlerin, sondern als freiwillige Helferin der deutschen Olympiamannschaft war sie vor Ort. Als Ansprechpartnerin für Athleten und Betreuer im Olympischen Dorf hat sie begeistert erleben dürfen, wie Menschen aus allen Ländern der Welt durch den Sport eine gemeinsame Sprache sprechen.



Larissa Markus mit einem der drei Maskottchen der Olympischen Winterspiele in Sotschi

Glossar

Organisationspsychologie

Unter **Organisationspsychologie** versteht man ein Teilgebiet der Psychologie, das sich mit der Wechselwirkung von Individuen und Organisationen befasst. Wie verändert sich das Verhalten von Menschen in Organisationen, und welche Bedingungen sind es, die dies beeinflussen? Beobachtungen, die gerade beim Blick in ein Unternehmen von Bedeutung sind, wenn es um die Entwicklung von Unternehmenskultur geht. Einer der Begründer der Organisationspsychologie ist Prof. Dr. Ed Schein (siehe Interview ab Seite 26 in diesem Heft).

FOTO: LARISSA MARKUS



WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE

Entdecken Sie change online!

Alle Schwerpunkt-Geschichten, das aktuelle Heft und alle vorherigen Ausgaben gibt es als Download auf www.change-magazin.de. Einfach mal vorbeischaun!



Sylvia Löhrmann, Kultusministerin in Nordrhein-Westfalen



Kurz vor Druck

Inklusion leben

Schön, wenn wir **Anerkennung** für Themen und Projekte bekommen, die uns ganz besonders am Herzen liegen. Eines dieser Themen ist Inklusion, also das gemeinsame Lernen von Kindern mit und ohne Behinderung. Wie wichtig wir das nehmen, hat auch die nordrhein-westfälische Kultusministerin Sylvia Löhrmann gespürt – und es gleich in ihrem Twitter-Blog lobend erwähnt. Wenn auch Sie Lob oder Kritik äußern möchten, sind Sie herzlich eingeladen, auf den sozialen Netzwerken **Facebook**, **Google+**, **SlideShare**, **Twitter**, **Xing** und **YouTube** bei uns vorbeizuschauen. Außerdem können Sie nicht nur unter www.change-magazin.de, sondern auch über die Stiftungs-Homepage www.bertelsmann-stiftung.de uns besuchen. Dort finden Sie alle Projekte, Infomaterialien und Kontaktdaten unserer Mitarbeiter.

IMPRESSUM

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich
Klaus-Henning Groth (V.i.S.d.P.)

Redaktion
Christian Rickerts (Ltg.),
Ulrike Osthus

Redaktionelle Mitarbeit
Tanja Breukelchen

Creative- und Art-Direction
Dirk Bartos, Andreas Kersten,
BartosKersten Printmediendesign,
Hamburg

Gestaltung / Fotoredaktion
Melanie Meißner, Sandra Sodemann

Textredaktion / Lektorat
Johannes Taubert, Helga Berger

Lithografie
OPS Obenhaupt Publishing Service GmbH,
Hamburg

Druck
Mohn media, Gütersloh

© Bertelsmann Stiftung, März 2014



ABO-SERVICE



change Kostenfrei abonnieren:

www.change-magazin.de
change@bertelsmann-stiftung.de
Tel.: 05241 – 81-81149
Fax: 05241 – 81-681298

Nächste Ausgabe – change 2/2014: Welt im Wandel

Geschichten vom Mitbestimmen und Mitmachen



Die beiden Hauptfiguren Leon und Jelena gehen gemeinsam in die Kita. Hier dürfen sie bei vielen Dingen des Alltags mitentscheiden und mithandeln, so zum Beispiel bei der Frage, wie man das Frühstück besser organisiert, oder wie man den Streit um die Dreiräder, die viele Kinder gleichzeitig benutzen möchten, löst.

Dadurch lernen sie viel darüber, wie man eine Gemeinschaft so gestalten kann, dass alle zu ihrem Recht kommen.

Die einzelnen Bände zeigen lebendig und kindgerecht aus der Praxis, wie Leon und Jelena ihr gesellschaftliches Engagement frühzeitig erleben können.

Rüdiger Hansen, Raingard Knauer

Leon und Jelena
Geschichten vom Mitbestimmen und Mitmachen
April 2014, 5 Broschüren à 32 Seiten, 15,-Euro
ISBN 978-3-86793-510-4

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Postfach 103 | 33311 Gütersloh

Bei Interesse an weiteren Publikationen aus dem Verlag:

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

