

Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. durch Kooperationen mit Unternehmen

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Management öffentlicher Dienstleistungen

Verfasserin:

Renate Oßberger

Gutachterin:

Dr.ⁱⁿ Renate Kränzl-Nagl

Gallneukirchen, Juni 2013

Eidesstattliche Erklärung der Verfasserin

Ich, Renate Oßberger, erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A.“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, anderes als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Gallneukirchen, Juni 2013

Unterschrift

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt meinem Ehemann Roland und meinen Kindern Brigitta, Isabella und Raffaella, die mich bei meinem Studium sehr unterstützt haben.

Sehr herzlich möchte ich mich für die intensive und förderliche Unterstützung von Frau Prof. (FH) Dr.ⁱⁿ Renate Kränzl-Nagl bedanken. Ihre positive, wertschätzende und konstruktive Betreuung und Begleitung hat wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Ein weiterer Dank gilt der Abteilungsleiterin der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige der Caritas, Frau Marlene Mayr und der Projektleiterin Frau Sophia Palkoska. Sie haben mir ermöglicht, das Projekt innerhalb der Abteilung zu absolvieren, um darüber meine Bachelorarbeit zu schreiben.

Kurzfassung

Auf Grund der demographischen Entwicklung findet im Bereich der Betreuung für ältere Menschen eine Veränderung statt. Gerade das Thema Demenz ist und wird dabei eine zentrale Rolle einnehmen. Durch die steigende Zahl der zu pflegenden Menschen entstehen oftmals längere Wartezeiten bis eine Aufnahme in ein Alten- und Pflegeheim erfolgen kann. Das bedeutet für die Angehörigen, dass sie für ihre zu betreuenden älteren Angehörigen eine gewisse Zeit selbst Sorge tragen müssen. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Alter“ und im Speziellen mit dem Thema „Demenz“. Dabei werden vor allem der Umgang und die Kommunikation mit Menschen mit Demenz eine wichtige Rolle spielen, da diese Kommunikation eine andere ist als mit älteren Menschen im Allgemeinen. P.A.U.L.A. – ein Synonym für „**P**fl egende **A**ngehörige **u**nterstützen – **l**ernen – **a**ustauschen“ vermittelt den Angehörigen auf eine sehr praktische und anschauliche Weise diese spezielle Art der Kommunikation. Die Kursreihe richtet sich an Betreuende, die bei ihren Angehörigen erste Anzeichen von Demenz bemerken bis hin zu Menschen, deren Angehörige sich schon in einer höheren Stufe der Demenz befinden.

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist das Aufzeigen von Möglichkeiten der Finanzierung der Kursreihe P.A.U.L.A. durch Kooperationen mit Unternehmen aus dem Non Profit- bzw. aus dem Profit-Bereich. Dazu wurde im Anschluss an die theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema eine empirische Untersuchung mittels Leitfadeninterview durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Empirie bilden die Basis für Handlungsempfehlungen für die Servicestelle und runden diese Arbeit ab.

Abstract

In the area of care for the elderly, a change is taking place due to demographic development. In particular the subject "dementia" becomes and takes a central role. The rising number of people needing care often means a long wait until admission to an old people's home or care home is available. This means that relatives are often faced with caring for elderly relatives themselves for a period of time. This necessitates involvement with the topics "age" and especially "dementia". In this situation the handling of and communication with people suffering from dementia plays an important role, because communication is very different from that with old people generally. P.A.U.L.A. - a synonym for "**P**flegende **A**ngehörige - **u**nterstützen - **l**ernen - **a**ustauschen" (Caring Relatives - support - learning - exchanging experiences), gives relatives a practical and illustrative way of communicating in a special way. The various courses range for carers whose relatives show the first signs of dementia, to carers faced with relatives suffering from a higher level of dementia.

The aim of this bachelor's thesis is to show the possibilities for financing the various P.A.U.L.A. courses through co-operation with non-profit organisations or profit organisations. At the end of the theoretical analysis a research study based on first hand experience with a documented interview was carried out. The findings gained from theory and experience form the basis for recommendations for action for the service place and complete this thesis.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3 Überblick der Methoden und Forschungsdesign.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit	3
2 Betreuende und pflegende Angehörige.....	4
2.1 Der delegierende Angehörige.....	6
2.2 Der pflegende Angehörige.....	7
3 Die Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige – ein Angebot der Caritas OÖ	9
4 Beschreibung der Kursreihe P.A.U.L.A.	16
5 Kooperationsanalyse.....	23
5.1 Kooperationsformen.....	23
5.2 Nutzen durch Kooperationen.....	34
5.3 Ergebnisse der Kooperationsanalyse	38
6 Umweltanalyse.....	40
6.1 Theoretische Grundlagen der Umweltanalyse	40
6.2 Methodisches Vorgehen der Umweltanalyse.....	44
6.3 Ergebnisse der Umweltanalyse	45
7 Das qualitative Interview	46
7.1 Theoretische Grundlagen des qualitativen Interviews.....	46
7.2 Entwicklung des Leitfadens und Durchführung der Interviews.....	47
7.3 Erfassung und Auswertung der Interviews	48

7.3.1	Zusammenfassende Analyse	50
7.3.2	Strukturierende Analyse	50
7.4	Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Interviews	51
7.4.1	Interviewpartner und ihre Unternehmen	51
7.4.2	Sozialleistungen im Betrieb	53
7.4.3	Betreuungssituation der Mitarbeiter im Unternehmen.....	55
7.4.4	Umsetzung und Möglichkeiten der Kooperationen.....	57
7.4.5	Nächste Schritte der Kooperation zwischen Servicestelle und Unternehmen	58
8	Zusammenfassung und Ergebnisse	59
8.1	Zentrale Ergebnisse: Beantwortung der Forschungsfragen	60
8.1.1	Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. mit Firmen als Kooperationspartner.....	60
8.1.2	Mögliche Kooperationspartner der Servicestelle.....	61
8.1.3	Attraktive Kooperationsmöglichkeiten mit Unternehmen.....	61
8.2	Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	62
8.3	Empfehlungen	63
8.4	Resümee.....	66
9	Literaturverzeichnis	67
10	Anhang	73

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, wird in der folgenden Arbeit die männliche Form verwendet, im Sinne des Gender Mainstreaming sind aber sowohl männliche als auch weibliche Personen damit gemeint.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organigramm des Caritas OÖ Institutes für Betreuung und Pflege	11
Abbildung 2:	Organigramm der Servicestelle betreuende und pflegende Angehörige	12
Abbildung 3:	Gesprächsgruppe für betreuende und pflegende Angehörige.....	13
Abbildung 4:	Daten zur Situation pflegender Angehöriger	14
Abbildung 5:	Entwicklung der Demenzerkrankungen in Österreich	17
Abbildung 6:	Bewerbungsfolder für die Kursreihe P.A.U.L.A.	20
Abbildung 7:	Zwischenbetriebliche Kooperationen	25
Abbildung 8:	Zielsystem von NPO.....	35
Abbildung 9:	Kooperationsziele der NPO	36
Abbildung 10:	allgemeine Umfeldanalyse.....	41
Abbildung 11:	allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell	49
Abbildung 12:	Personalsituation der kontaktierten Unternehmen	52

Abkürzungsverzeichnis

BMASK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
BMSK	Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CBP	Caritas für Betreuung und Pflege
CKJ	Caritas für Kinder und Jugend
CMB	Caritas für Menschen mit Behinderung
CMN	Caritas für Menschen in Not
dh	das heißt
etc.	et cetera
NPO	Non Profit-Organisation
OÖ	Oberösterreich
P.A.U.L.A.	Pflegende Angehörige – unterstützen – lernen - austauschen
PAng	Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige
PO	Profit-Organisation
SCM	supply chain management
ua	unter anderem
USP	unique selling proposition
zB	zum Beispiel

1 Einleitung

Auf Grund der demographischen Entwicklung ist prognostiziert, dass die Zahl der Menschen mit Demenz in den nächsten Jahren steigen wird. Die Betreuung und Pflege im Alter bedeutet eine große Umstellung für die Angehörigen. Für Angehörige von Menschen mit Demenz, im Besonderen im Anfangsstadium kann dies eine enorme Belastung und Veränderung für die Angehörigen bedeuten, vor allem im Bereich der Kommunikation. Die Belastung soll für die Angehörigen, durch den Einsatz spezieller Kommunikationsformen mit dem Betroffenen reduziert werden. Viele stehen auch während ihrer Pflegeaufgabe im Berufsleben und sind entweder selbst Pflegeperson oder kommen indirekt durch Pflegepersonen mit den Belastungen der Betreuung in Kontakt. Durch die Kursreihe P.A.U.L.A. – ein Angebot für Angehörige von Menschen mit Demenz kann sich durch das Aneignen einer speziellen Kommunikationsform die private Situation entspannen. Die Kursreihe ist für alle Angehörigen. Der Focus der Arbeit richtet sich allerdings auf berufstätige pflegende Angehörige, denn durch das Erlernen einer speziellen Gesprächstechnik kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für pflegende Angehörige verbessert werden. Aus diesem Grund ist es Ziel der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige der Caritas in Unternehmen aus dem Profit- und Non Profit-Bereich Kooperationspartner zu finden, die diese Kursreihe für ihre Mitarbeiter anbieten, finanzieren bzw. unterstützen.

1.1 Problemstellung

Die Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige (PAng) bietet seit April 2010 die Kursreihe P.A.U.L.A., ein Synonym für „Pflegende Angehörige unterstützen – lernen – austauschen“, an. Das Angebot ist für Angehörige von Menschen mit Demenz. Der Kurs vermittelt den Betreuenden und Pflegenden unterschiedliche Kommunikationstechniken für den Umgang im Alltag mit Menschen mit Demenz. Derzeit wird der Kurs durch den Fond Gesundes Österreich finanziert, allerdings läuft diese Finanzierung mit Oktober 2013 aus. Auf Grund der durchwegs positiven Rückmeldungen der Teilnehmer ist es der Servicestelle ein Anliegen, das Angebot in den laufenden Betrieb zu übernehmen und die Kursreihe ohne öffentliche Gelder anbieten zu können. Deshalb werden Kooperationspartner zur

Finanzierung gesucht. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird dieser Thematik nachgegangen.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Bisher wurde die Kursreihe vierzigmal an fünf verschiedenen Standorten in Oberösterreich abgehalten und von 309 Personen besucht. Aus den von der Servicestelle durchgeführten Evaluierungen wurde ersichtlich, dass die Teilnehmer dieses Angebot „als hilfreich für den Alltag und eine Verbesserung für das Verständnis für den Angehörigen mit Demenz in seiner Situation“¹ bewertet haben. Da, wie bereits erwähnt, die Finanzierung durch öffentliche Gelder mit Oktober 2013 zu Ende geht, durch die Rückmeldungen der Teilnehmer aber der Nutzen der Kursreihe für die Angehörigen zum Ausdruck gekommen ist und die Servicestelle aus diesem Grund das Angebot erhalten möchte, wird in dieser Bachelorarbeit der Frage nachgegangen, ob die Weiterführung mit Hilfe von Unternehmen als Kooperationspartner realisierbar ist. Um das Ziel zu erreichen, ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende erste Forschungsfrage:

- Wie kann die Kursreihe P.A.U.L.A. mit Firmen als Kooperationspartner weitergeführt werden?

Da der Kurs für 6-8 Teilnehmer konzipiert ist, stellt sich die Frage, welche Unternehmen für das Angebot angesprochen werden können. Hierfür benötigt der Betrieb eine gewisse Anzahl an Beschäftigten. Eine weitere Prämisse ist ein bereits bestehendes soziales Angebot, das ein Unternehmen seinen Mitarbeitern anbietet. Aus diesen Überlegungen heraus leitet sich die zweite Forschungsfrage ab:

- Wer sind mögliche Kooperationspartner?

Um für Unternehmen das Angebot attraktiv und interessant zu gestalten, damit eine Kooperation eingegangen wird, stellt sich die Frage nach der Form der Kooperation und daraus ergibt sich die folgende dritte Forschungsfrage:

- Welche Kooperationsmöglichkeiten sind attraktiv für Unternehmen?

¹ PAng, Evaluierungen (2013).

Aus diesen Fragestellungen wurden die Untersuchungsmethoden abgeleitet. Die verwendeten Methoden werden im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben werden.

1.3 Überblick der Methoden und Forschungsdesign

Um die Forschungsfragen adäquat beantworten zu können, kamen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz. Die Auswahl der Methoden erfolgte nach den Inhalten der Fragestellungen. So wurden für die Beantwortung der Frage nach möglichen Kooperationsformen Literaturrecherchen durchgeführt, um einen Überblick dieser divergierenden Formen und Möglichkeiten zu erhalten. Die unterschiedlichen Arten werden im Kapitel 5.1 erläutert.

Für die Suche eines entsprechenden Kooperationspartners stellte sich die Umweltanalyse als eine geeignete Form heraus. Mit Hilfe dieser Analyse wird erhoben, welche Merkmale ein potentieller Partner besitzen soll, um als möglicher Kooperationspartner identifiziert werden zu können. Eine genauere Beschreibung erfolgt in Kapitel 6.

Die durch die Umweltanalyse identifizierten Unternehmen wurden kontaktiert und mittels qualitativem Leitfadeninterview befragt. Mit diesem Instrument ist es möglich, die für Personalentwicklung verantwortlichen Mitarbeiter mit den Inhalten der Kursreihe bekannt zu machen und den Ist-Zustand des Unternehmens in Bezug auf Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen der Mitarbeiter zu erheben. Durch das direkte Gespräch wird im Besonderen der Forschungsfrage nachgegangen, welche Form der Kooperation für das Unternehmen attraktiv sein könnte.

1.4 Aufbau der Arbeit

Um einen Einblick zu bekommen, wie diese Arbeit aufgebaut ist, wird im folgenden ein kurzer Überblick gegeben.

Im nächsten Kapitel werden Definitionen für „pflegende Angehörige“ gegeben. Es wird auf die verschiedenen Typen, deren Situation und speziellen Bedürfnisse näher eingegangen.

Der dritte Teil beinhaltet die Darstellung der Non Profit-Organisation Caritas OÖ und stellt die Abteilung der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige vor. Um einen Einblick zu bekommen, was die Kursreihe P.A.U.L.A. ist, wird diese im vierten Kapitel näher erläutert. Hier werden Aufbau und Inhalte, die die Kursteilnehmer von den Referentinnen erhalten, näher beschrieben.

Das fünfte Kapitel beinhaltet theoretische Grundlagen der Kooperation. Hier wird ein Einblick in die unterschiedlichen Formen der Kooperationen gegeben, der Nutzen aufgezeigt und Ergebnisse der Kooperationsanalyse dargestellt. Das sechste Kapitel beinhaltet die theoretischen Grundlagen der Umweltanalyse sowie der Stärken-Schwächen-Analyse. Es wird das methodische Vorgehen der Analyse beschrieben und Ergebnisse dargelegt. Im siebten Kapitel wird das Instrument des qualitativen Interviews mittels Leitfaden theoretisch erläutert. Die Planung, Durchführung, das Verfahren der Auswertung mit Bezug auf die Zielsetzung bzw. zu den Forschungsfragen bilden gemeinsam mit den Resultaten der Interviews den Inhalt dieses Abschnittes.

Im anschließenden Kapitel werden Ergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen präsentiert, Schlussfolgerungen gezogen und Handlungsempfehlungen gegeben. Ein persönliches Resümee bildet den Abschluss dieser Arbeit.

2 Betreuende und pflegende Angehörige

Um einen Einblick in die Bedürfnisse der betreuenden und pflegenden Angehörigen zu bekommen, werden im folgenden Kapitel verschiedene Definitionen vorgestellt.

Eine Definition findet sich in den Leitlinien für pflegende Angehörige von Eurocarers. Hier werden pflegende Angehörige als Personen definiert, die ihre *„ihnen nahe stehenden Menschen, die chronisch krank oder behindert sind oder andere anhaltende Gesundheits- oder Pflegebedarfe haben, unentgeltlich unterstützen und pflegen.“*²

Folgende Definition für pflegende Angehörige findet sich auf der Homepage des Bundesministeriums für Gesundheit: *„Viele pflegebedürftige Menschen haben den Wunsch, in den eigenen vier Wänden gepflegt zu werden und viele Angehörige*

² Eurocarers (2013).

*möchten sich auch um ihre pflegebedürftigen Verwandten kümmern.*³ Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass viele Angehörige von sich aus die Betreuung und Pflege der Angehörigen übernehmen wollen. Um diese Aufgabe der Pflege daheim ermöglichen zu können, werden laut Bundesministerium verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten, wie zB Absicherung der Pflegenden durch Bezahlung der Rentenbeiträge, angeboten. Das Ausmaß dieser Hilfe richtet sich nach der Anzahl der zu pflegenden Stunden und nach dem Ausmaß der sonstigen Erwerbstätigkeit.⁴

Laut Daneke geht der Begriff *„weit über den Begriff Familie hinaus und schließt neben leiblichen Verwandten auch entfernte Verwandte, Ehe- und Lebenspartner, Freunde, Bekannte, Vereinsmitglieder aus ehemaligen Organisationen, Mitarbeiter der religiösen Gemeinde und Nachbarn ein.“*⁵ Für Daneke ist der betreuende und pflegende Angehörige eine einzelne Person, die die Fürsorge einer nahestehenden Person übernimmt. Eine Bezahlung für diese Tätigkeiten gibt es meist nicht, die Aufgaben werden hauptsächlich unentgeltlich durchgeführt. Die Höhe des Betreuungsaufwandes kann sehr unterschiedlich ausfallen. Um die Angehörigen bei ihren Aufgaben zu unterstützen, kann es notwendig sein, einen professionellen Pflegedienst in Anspruch zu nehmen. Wobei die pflegenden Angehörigen vom professionellen Pflegedienst zu unterscheiden sind, da sie unterschiedliche soziale, rechtliche, finanzielle und pflegerische Aufgaben übernehmen. Der Begriff der Hauptpflegeperson betrifft diejenige Person, die stets anwesend ist.⁶

Aus einer vom Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSK) 2005 durchgeführten Studie geht hervor, dass von den pflegenden Angehörigen ca. 79% weiblich und ca. 21% männlich sind. Das Alter der betreuenden Angehörigen ist in diesem Jahr zwischen 20 und 96 Jahren gelegen. Diese Studie zeigt weiters, dass der Anteil der weiblichen Betreuungs- und Pflegeleistung wesentlich höher ist als der männliche Teil. Erwähnenswert ist, dass sich diese Verteilung im Vergleich mit einer 1997 durchgeführten ähnlichen Studie nicht geändert hat.⁷ Weiters geht hervor, dass das Durchschnittsalter der *„Frauen mit 58 Jahren etwas geringer [ist, R.O.] als bei den Männern (61 Jahre): Mehr als 73 Prozent der Frauen waren 50 Jahre oder älter, bei den Männern waren sogar 76 Prozent in dieser Altersgruppe.*

³ BMG (2013).

⁴ vgl. BMG (2013).

⁵ Daneke (2000), zit. nach: Huber (2009), 17.

⁶ vgl. ebenda, 17

⁷ vgl. Badelt et al. (1997) zit. nach: Pochobransky et al.(2005) 11.

*Männer sind damit in den jüngeren Altersklassen geringer vertreten als in den höheren.*⁸ Daraus wird ersichtlich, dass ein Teil der pflegenden Frauen und Männer im berufstätigen Alter ist und Beruf, persönliches Umfeld und Pflegeverpflichtung zu organisieren hat. Die Männer nehmen allerdings diese Aufgabe meist erst dann wahr, wenn sie in Pension sind.

Geister erweitert die Definition pflegender Angehörige um einen wesentlichen Bereich. Sie erwähnt, dass es neben den öffentlichen Sozial- und Gesundheitsdienstleistungen die informelle Hilfe gibt, die auf *„Emotionen, Bindungen, Loyalität, Solidarität und moralischer Verpflichtung basiert.“*⁹ Mit dieser Aussage sind jene Personen gemeint, die ihre Angehörigen nicht erwerbsmäßig in ihrer privaten Umgebung betreuen. Wobei Geister schon die reine Unterstützung der Angehörigen miteinbezieht und für sie Pflege nicht erst bei notwendigem Handlungsbedarf entsteht. Diese Unterstützung kann bereits in einer erleichternden Handlung für den Angehörigen bestehen.¹⁰

Eine Unterteilung der Angehörigen findet sich bei Daneke. Sie unterscheidet die Beteiligten in zwei Typen, in den delegierenden und den pflegenden Angehörigen. Durch diese Differenzierung kann aufgezeigt werden, für welche Charaktere Weiterbildung interessant sein könnte. Diese Unterteilung wird in den folgenden Abschnitten näher beschrieben.¹¹

2.1 Der delegierende Angehörige

Ein Angehöriger, der zu dieser Gruppe zählt, bildet sich sein Urteil zu den Pflegeaufgaben und überwacht diese. Er sieht sich als Prüfer und als Kontrollinstanz. Er sieht sich als Außenstehender, bewertet und wägt die durchgeführten Arbeiten und Anliegen für die zu Betreuenden aus deren Sicht ab. Dadurch ist der delegierende Angehörige oftmals Anlass für familiäre Konflikte und häufig für Unstimmigkeiten mit den professionellen Hilfsdiensten verantwortlich.¹²

⁸ Pochobransky et al. (2005), 11.

⁹ Geister (2004), zit. nach: Gensluckner/Holzer (2005), 7.

¹⁰ vgl. ebenda, 7.

¹¹ vgl. Daneke (2000), 152, zit. nach: Huber (2009), 17.

¹² ebenda, 17.

2.2 Der pflegende Angehörige

Daneke unterteilt die pflegenden Angehörigen in folgende drei Gruppen:¹³

- der sich distanzierende Angehörige
- der aktiv pflegende Angehörige
- der psycho-sozial-stabilisierende Angehörige

Unter „**sich distanzierenden Angehörigen**“ wird jener Angehörige verstanden, der sich weniger um den zu Pflegenden als Person kümmert, sondern Verantwortung für die finanziellen und rechtlichen Angelegenheiten übernimmt. Diese Angehörigen stehen mit einer gewissen Distanz zur pflegenden Person. Durch dieses Verhalten können sich Probleme ergeben, wenn es um das Ausführen von Wünschen, Anliegen und Bedürfnissen des zu betreuenden Menschen geht. Diese Schwierigkeiten können in einer angespannten Beziehung zwischen den Beiden zum Ausdruck kommen. Besteht vom Betreuten auch noch ein vertrautes und offenes Verhältnis zu den professionellen Hilfsdiensten, kann dies bei den distanzierten Angehörigen zu Eifersucht auf Seiten des betreuenden Angehörigen führen. Hier liegt für Daneke die Ursache darin, dass bereits vor der Pflege kein zärtlicher, fürsorglicher und liebevoller Umgang vorhanden gewesen ist.

Der **aktiv pflegende Angehörige** setzt sich laut Daneke mit der Pflege aktiv auseinander und ist sich der Betreuungssituation bewusst. Er weiß von den Wünschen und Fragen seines Angehörigen, denn meist leben sie in einem gemeinsamen Haus oder in einer Wohnung.

Für den **psycho-sozial-stabilisierenden Angehörigen** steht die aktive Hilfe und das Wohlbefinden der zu pflegenden Person im Zentrum der Beziehung. Dieser Typus geht mit dem Angehörigen offen um und seine ganze Fürsorge gilt dem zu Betreuenden. Deshalb ist es diesem Angehörigen wichtig, einen ständigen Kontakt mit den Familienangehörigen und dem sozialen Umfeld zu haben, da sein Bestreben im Entgegenwirken sozialer Vereinsamung liegt.

¹³ vgl. Daneke (2000), 152, zit. nach: Huber (2009), 18.

Laut Daneke ist ein Angehöriger nicht nur einer Ausprägung zuzuordnen. Die Grenzen sind unklar und je nach Situation und momentanem Befinden wird sich der pflegende Angehörige in der einen oder anderen Ausprägung wiederfinden.¹⁴

Obwohl betreuende und pflegende Angehörige den größten Pflege- und Betreuungsanteil in einem Staat darstellen und aus wirtschaftlicher Sicht von enormem personellen wie auch finanziellen Nutzen für das Land sind, gibt es noch zu wenige Angebote in Hinblick auf Beratung, Begleitung oder Unterstützung, wobei erwähnt werden muss, dass die vorhandenen Angebote aus unterschiedlichen Gründen nicht in Anspruch genommen werden. Gründe für die Nichtinanspruchnahme liegen laut dem vorliegenden Bericht des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) ua in der *„Selbstüberschätzung der eigenen Person und gleichzeitig die Unterschätzung der auf sie zukommenden Betreuungs- und Pflegearbeit, vermeintliche soziale Verpflichtung, diese Arbeit alleine schaffen zu müssen, Angst, Scham oder Scheu, fremde Personen in das eigene private Umfeld zu lassen, Unwissenheit insbesondere über finanzielle Unterstützung und schließlich die Inkongruenz zwischen vorhandenem Angebot und speziellem Bedarf an Unterstützung.“*¹⁵

Laut des Projektberichtes von Kreimer, Meier und Stäußberger sind beinahe ein Drittel der familiär pflegenden Personen neben der Pflege auch erwerbstätig und ca. 60% sind im erwerbsfähigen Alter. Da aber die Erwerbstätigkeit der Frauen ebenfalls steigt und Pflege vor allem, wie bereits erwähnt zu 79% in weiblichen Händen liegt, verliert die Betreuung in der Familie als Versorgungseinrichtung immer mehr an Bedeutung. Nun liegt bei familienbewussten Unternehmen der Focus allerdings vorrangig auf der Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Berufstätigkeit und nicht im Bereich der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege.¹⁶

In dieser Arbeit geht es um den Zusammenhang zwischen Betreuung bzw. Pflege und Erwerbstätigkeit, wobei hier ausschließlich Angehörige von Menschen mit Demenz Thema sind. Für alle pflegenden Angehörigen gelten natürlich die oben angeführten Definitionen. Beim Krankheitsbild Demenz kommen jedoch die ständig schwindenden Fähigkeiten in der Kommunikation hinzu, die von den

¹⁴ vgl. Daneke (2000), 152, zit. nach: Huber (2009), 19.

¹⁵ Pochobransky et al.(2005) , III.

¹⁶ vgl. Kreimer/Meier/Stäußberger (o.J.), 73.

Betreuungspersonen als sehr belastend empfunden werden. Aus diesem Grund werden für diese Arbeit pflegende Angehörige wie folgt definiert:

Pflegende Angehörige sind nicht zwingend Familienangehörige der Kernfamilie, sondern können Lebenspartner, Schwiegerkinder, entfernte Verwandte, Freunde, Bekannte, Nachbarn, Besuchsdienste, etc. sein. Im Besonderen geht es in dieser Arbeit um Personen, die ihre **Angehörigen mit Demenz**, unabhängig in welcher Phase der Krankheit sie sich befinden, unterstützen, betreuen oder pflegen und daneben im Berufsleben stehen. Sie übernehmen die Betreuung und Pflege einer ihnen nahestehenden Person und erledigen diese Tätigkeiten meist unentgeltlich, wobei das Ausmaß des Einsatzes sehr unterschiedlich sein kann. Ein weiterer Aspekt, der für diese Arbeit relevant ist, ist, dass von den definierten pflegenden Angehörigen, im Besonderen der aktiv pflegende und der psycho-sozial-stabilisierende Angehörige für Weiterbildung im Bereich Unterstützung interessiert ist und hier Angebote vermehrt wahr- und annimmt. Dieser Aspekt lässt sich aus den Angaben der Anmeldeformulare der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige ableiten. Hier wird besonders deutlich, dass diese Angehörigen das Weiterbildungsangebot bisher häufig angenommen haben.

Die Gruppe der betreuenden und pflegenden Personen kann sich von der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige der Caritas Oberösterreich Informationen und somit Unterstützung und Hilfestellungen für den Alltag holen. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel diese näher vorgestellt.

3 Die Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige – ein Angebot der Caritas OÖ

Inhalt dieses Kapitels sind die Non Profit-Organisation Caritas Oberösterreich (OÖ) und im Besonderen die Abteilung der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige. Das Projekt P.A.U.L.A. wird innerhalb der Caritas OÖ angeboten und im Konkreten von der Abteilung der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige. Die Caritas zählt neben anderen zu den großen Non Profit-Organisationen (NPO) Österreichs. Der Caritas, wie auch anderen NPOs, ist es ein großes Anliegen, Nöte der Menschen sichtbar zu machen und soweit es die Organisation zulässt, unbürokratisch zu helfen.

Seit 1946 steht die Caritas im Dienste der Menschen. Zu dieser Zeit wurde das „Diözesan-Caritasinstitut“ mit bischöflicher Stiftungsurkunde errichtet. Die ersten Aufgaben der Caritas waren ua die aus dem Ausland stammenden Hilfslieferungen an die notleidende Bevölkerung zu verteilen und die Gründung des „Kindergartenreferates“ zur Unterstützung der wiedereröffneten Pfarrcaritas-Kindergärten. Ebenso wurden in der Linzer Bahnhofsmission die Heimkehrer und Flüchtlinge versorgt. Seit dieser Zeit hat sich die Caritas immer weiter entwickelt und neue Aufgabenbereiche übernommen.¹⁷ Heute ist die Caritas ein Non Profit-Unternehmen, das „*heuer den 3000. Mitarbeiter aufnehmen wird.*“¹⁸

Wie bereits erwähnt, ist die Caritas seit 1946 stark gewachsen, sowohl was die Zahl der Mitarbeiter als auch den Umfang der Aufgaben betrifft. So wurden ua Servicestellen für Menschen, die am Rande der Gesellschaft stehen, eingerichtet: für Behinderte, Migranten, alte Menschen, Frauen in Krisensituationen, Obdachlose, etc. All diese Menschen, und die Liste ist nicht vollständig, können sich bei der Caritas Hilfe in Form von Beratung, Unterstützung und/oder Spenden holen.

Um die Bereiche gut verwalten zu können, wurde die Caritas im Jahr 2000 in vier Institute eingeteilt. Diese Institute sind für folgende Bereiche zuständig:

- Caritas für Betreuung und Pflege, CBP
- Caritas für Menschen in Not, CMN
- Caritas für Kinder und Jugend, CKJ
- Caritas für Menschen mit Behinderung, CMB

Aus der Zusammensetzung der Institute ist ersichtlich, dass die Caritas für Menschen in den unterschiedlichsten Lebenslagen und für die unterschiedlichsten Anforderungen Ansprechpartner ist bzw. sein kann. Um einen genauen Überblick über den Aufbau der einzelnen Institute der NPO Caritas OÖ zu bekommen, ist im Anhang das Organigramm abgebildet.

Für die Caritas steht die Würde des Menschen im Vordergrund. Deshalb wird versucht, jeden Einzelnen in seinen Fähigkeiten so zu bestärken und so zu unterstützen, dass er sein Leben selbstständig führen kann.¹⁹ Aber nicht nur für sogenannte Randgruppen gibt die Caritas Unterstützung, sie bietet diese auch

¹⁷ vgl. Caritas OÖ Homepage (2013).

¹⁸ Interview 6 am 24.04.2013.

¹⁹ vgl Caritas OÖ Homepage (2013).

Personen an, die durch ihre Tätigkeit oft nicht mehr die Kraft haben, für ihre Anliegen einzutreten, wie zB dem Personenkreis der betreuenden und pflegenden Angehörigen. Diese Personen können sich Hilfe und Unterstützung bei der Servicestelle für pflegende Angehörige holen. Es kann gesagt werden, dass die Caritas die einzige Einrichtung in Oberösterreich ist, die innerhalb der Organisation eine eigene Abteilung für betreuende und pflegende Angehörige eingerichtet hat. In der folgenden Abbildung sind die Abteilungen des Institutes CBP dargestellt.



Abb. 1: Abb. entnommen aus: Caritas OÖ Homepage (2013)²⁰

Wie aus der Abbildung ersichtlich, bildet die Servicestelle gemeinsam mit den mobilen Familien- und Pflegediensten, der mobilen Hospiz Palliativ Care, der psychosozialen Begleitung, dem Seniorenwohnen und den Schulen für Sozialbetreuungsberufe das Institut Caritas für Betreuung und Pflege. Im folgenden Absatz wird die Servicestelle als Anbieter der Kursreihe P.A.U.L.A. näher vorgestellt.

²⁰ Caritas OÖ Homepage (2013).

Die Servicestelle für pflegende Angehörige wurde 1998 mit einer Mitarbeiterin gegründet. Innerhalb der Servicestelle sind aktuell 4,5 Personaleinheiten auf 6 Personen verteilt. Aus der Zahl der Personaleinheiten ist ersichtlich, dass es sich um eine kleine Abteilung innerhalb der CBP handelt. Da es dem Land OÖ aber ein Anliegen ist, den betreuenden und pflegenden Angehörigen für ihre Leistungen eine persönliche Unterstützung anbieten zu können, werden die Personalkosten übernommen, die laufenden Overheadkosten müssen jedoch durch Spenden gedeckt werden.

Das folgende Organigramm zeigt die Abteilung der Servicestelle der betreuenden und pflegenden Angehörigen im Detail:

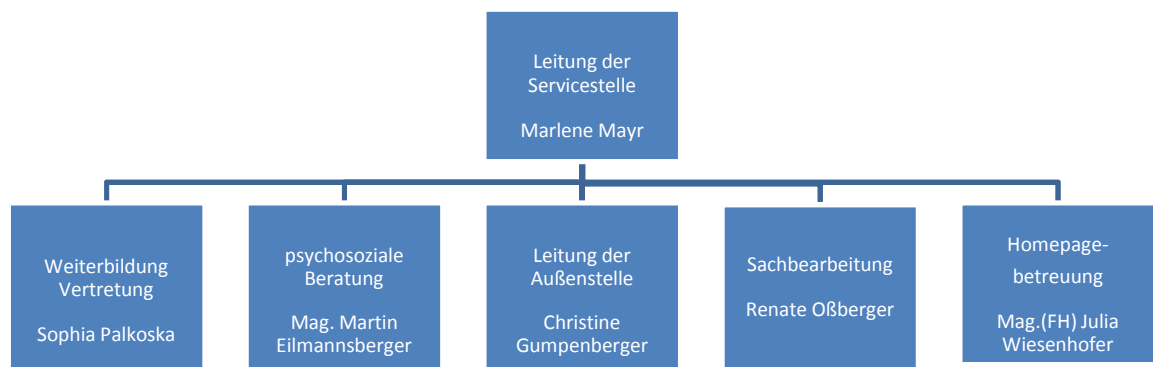


Abb. 2: Organigramm PAng, eigene Darstellung (2013)

Wie aus dem Organigramm ersichtlich ist, sind die Aufgaben der Mitarbeiter sehr unterschiedlich. Trotz der relativ geringen Mitarbeiterzahl wird den betreuenden und pflegenden Angehörigen eine große Bandbreite an Leistungen angeboten. Diese sind:

- Gesprächsgruppen
- Beratungen wie Online-, Rechts- oder psychosoziale Beratung
- Erholungstage für Pflegende und Gepflegte
- Erholungstage für betreuende und pflegende Angehörige
- Weiterbildungen

Die Hauptaufgabe der Servicestelle ist das Führen von **Gesprächsgruppen**. Derzeit bestehen 33 Gesprächsgruppen in Oberösterreich. Die Gruppen treffen sich in der Regel einmal im Monat und werden von 51 ehrenamtlichen

Gesprächsgruppenleiterinnen ge- und begleitet.²¹ Ziel der Treffen ist der Erfahrungsaustausch der pflegenden Angehörigen. Gerade durch die Betreuung und Pflege von Angehörigen im eigenen Heim haben sie wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die sie an Menschen in ähnlichen Situationen in der Gruppe weitergeben. Bei den Treffen werden Kontakte geknüpft, wird zugehört und jeder hat die Möglichkeit sich auszusprechen. Dadurch unterstützen sich die Teilnehmer gegenseitig und geben sich wertvolle und nützliche Hinweise. Dabei können die Teilnehmer voneinander lernen und nicht selten ergeben sich daraus neue bzw. andere Sichtweisen.

Die Gesprächsgruppenleiterinnen werden von den hauptamtlichen Mitarbeitern der Servicestelle begleitet, betreut und unterstützt. So werden jährlich vier Weiterbildungsveranstaltungen zu Themen, wie zB Gewalt in der Pflege, rechtliche Beratung, Sexualität in der Pflege etc. von der Servicestelle angeboten und organisiert. Diese Themen ergeben sich zum Teil aus den Erfahrungen, die von den Gruppenbegleiterinnen gemacht werden. Weiters werden bei Wunsch und Interesse Fachvorträge organisiert. Beim Auftauchen von Problemen innerhalb der Gruppe oder wenn neue Impulse für die Treffen benötigt werden, können sich die Gesprächsgruppenleiterinnen bei ihrem zuständigen Betreuer melden und werden von diesem unterstützt und beraten. Gerade durch die Rückmeldungen der Gruppenbegleiter aus ihren Gesprächsgruppen ist der Servicestelle bewusst geworden, dass Angehörige von Menschen mit Demenz eine besondere Unterstützung benötigen. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine Gesprächsgruppe, wie sie von der Servicestelle angeboten wird.



Abb. 3: Gesprächsgruppe, Abb. entnommen Caritas OÖ (2013)²²

²¹ vgl. PAng, Jahresbericht (2013), 3.

²² Caritas OÖ Homepage (2013).

Um bei psychischen Belastungen Unterstützung geben zu können, bietet die Servicestelle den Angehörigen eine **psychosoziale Beratung** an. Laut dem Endbericht des österreichischen Bundesinstitutes für Gesundheitswesen zum Thema der Situation pflegender Angehörige sagen neun von zehn Angehörigen, „dass eine pflegebedürftige Person zu betreuen und Hilfe und Unterstützung zu geben eine belastende Angelegenheit ist.“²³ In diesem Bericht geben nur 19% der Angehörigen an, keine bedeutsame psychische Belastung zu verspüren. Als Hauptbelastung wird von 59% die zeitliche Bindung angegeben. Als weitere Gründe sind „das Gefühl der Verantwortung, Überforderung und Aussichtslosigkeit“²⁴ angeführt. Dabei besteht ein Zusammenhang zwischen Erwerbstätigkeit und psychischer Belastung, wie aus folgender Abbildung erkennbar ist.

Psychische Belastungen	Keine Beschäftigung	Vollzeit	Teilzeit
	Prozent	Prozent	Prozent
Isolation	21,1	10,7	12,9
Verantwortung	46,9	56,9	57,1
Aussichtslosigkeit	21,3	14,2	10,0
Überforderung	27,7	32,5	34,3
Familiäre Probleme	16,5	22,3	22,1
Sonstige psych. Belastungen	11,8	8,1	15,0
Keine psych. Belastungen	19,0	19,8	18,6

Abb. 4: Daten zur Situation pflegender Angehöriger (2005), Abb. entnommen aus Pochobransky²⁵

Für diese Studie wurden 774 Vollzeit, 140 Teilzeit und 197 nicht erwerbstätige Personen befragt, Mehrfachnennungen waren möglich. Auffallend ist, dass für alle drei Beschäftigungsgruppen Verantwortung am häufigsten als Belastung genannt worden ist. Als nächstes wurde Überforderung angeführt, wobei die Teilzeitbeschäftigten das mit 34,3% als belastender empfinden als Vollzeitbeschäftigte (32,5%) bzw. Nichtbeschäftigte (27,7%). Isolation wurde von den Nichterwerbstätigen und familiäre Probleme von den Erwerbstätigen an dritter Stelle angeführt

²³ Pochobransky et al.(2005), III.

²⁴ ebenda. III

²⁵ Pochobransky et al. (2005), Anhang 6, 38.

Aus diesen Daten kann abgeleitet werden, dass das Angebot der psychosozialen Beratung von PAng den Angehörigen in den Bereichen eine Hilfe und Unterstützung sein kann. Bei der Beratung können psychischen Belastungen von Verantwortung und Überforderung mit einer außenstehenden Person besprochen werden. Durch diese Hilfestellung kann der pflegende Angehörige seinen Pflegealltag durch veränderte Sichtweisen erleichtern. Diese Gespräche werden in Linz und Grieskirchen angeboten und von den Betreuenden und Pflegenden immer mehr wahr- und angenommen. Es versteht sich von selbst, dass die Beratungen und Gespräche streng vertraulich sind. Derzeit können sie noch kostenlos angeboten werden.

Ein weiteres Angebot der Servicestelle für pflegende Angehörige ist die **rechtliche Beratung**. Dieses juristische Angebot richtet sich an Menschen, die zu Hause betreuen und pflegen. Durch die Übernahme von Pflegeverpflichtungen tauchen immer wieder rechtliche Fragen in den Bereichen 24-Stunden-Betreuung, Sachwalterschaft, Vorsorgevollmacht und des Erbrechtes auf. Allerdings sind Fragen in Bezug auf Finanzen die am häufigsten gestellten und hier im Besonderen die Einstufung des Pflegegeldes. Gerade zu dem Thema wird die Juristin der Servicestelle, die auf Vertragsbasis arbeitet, sehr häufig kontaktiert. Mit ihrer Hilfe wurden bereits Berufungsverfahren durchgeführt, die oftmals eine Erhöhung der Pflegegeldeinstufung brachten, was zu einer finanziellen Entspannung für die Angehörigen führte. Derzeit wird dieser Service kostenlos angeboten.

Ein weiteres Angebot von PAng, das sich an die Betreuenden und Pflegenden richtet, sind die **Erholungstage**. Hier bietet die Servicestelle zwei unterschiedliche Formen an. Zum Einen die Erholungstage mit dem zu Pflegenden im Frühjahr. Diese Tage sind sehr beliebt, da die betreuenden Menschen ihre zu betreuenden Angehörigen mitnehmen können. Es ist nicht notwendig, sich um eine Ersatzbetreuung bzw. einen Kurzzeitpflegeplatz kümmern zu müssen. Die Pflegenden können bei diversen Aktivitäten mitmachen. Die zu pflegenden Angehörigen werden in der Zwischenzeit von einer Altenfachbetreuerin betreut. Die Zeit der Erholungstage empfinden die pflegenden Angehörigen als Entspannung, vor allem deshalb, weil ihre zu Pflegenden dabei sein können.

Zum Anderen gibt es das Angebot der Erholungstage im Herbst für jene Pflegenden, die ein paar Tage vom Pflegealltag abschalten, Abstand gewinnen und

die Zeit mit Gleichgesinnten verbringen möchten. Hier werden ihre Gedanken verstanden, wenn von den Sorgen und Belastungen der Pflege erzählt wird.

Ein zusätzliches Angebot ist die Online-Beratung. Hier können Probleme rund um den Themenkomplex Betreuung und Pflege per Internetanfrage behandelt werden. Die ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter kommen aus den Bereichen Altenseelsorge, Psychotherapie, Sozialarbeit, Theologie und Gesundheitswesen. Hier können die Betreuenden ihre Anliegen vorbringen - alles hat Platz. Nach den bisherigen Erfahrungen werden oftmals Situationen aus dem Alltag erzählt. Die Angehörigen verschaffen sich durch das „von der Seele schreiben“ Luft. Allerdings wird das Angebot derzeit in einem geringen Ausmaß genutzt. Der Großteil der derzeitigen pflegenden Angehörigen gehört einer Altersgruppe an, die das Internet noch nicht in ihren Alltag integriert hat, eine kleine Steigerung ist dennoch erkennbar, dh das Angebot steckt derzeit in einer Entwicklungsphase. Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass hier die Anfragen steigen werden. Die Beratungen sind vertraulich und kostenlos für die Betreuenden.

Neben diesen Angeboten ist aber vor allem auch Weiterbildung für betreuende und pflegende Angehörige ein wesentlicher Teil des Angebotes der Servicestelle. Hierzu zählen Fachvorträge, Diskussionen, Lesungen zum Thema etc. sowie die Kursreihe P.A.U.L.A., die im Mittelpunkt der Arbeit steht. Auf diese Kursreihe wird daher im anschließenden Kapitel näher eingegangen.

4 Beschreibung der Kursreihe P.A.U.L.A.

Die Gesprächsgruppen für betreuende und pflegende Angehörige werden von ehrenamtlichen Gruppenbegleiterinnen geführt. Sie treffen sich meist einmal im Monat, um von den Informationen, Erfahrungen und Rückmeldungen der anderen zu profitieren. Die Gruppenbegleiterinnen geben wiederum Rückmeldungen an die Mitarbeiter der Servicestelle, dabei haben diese von den Schwierigkeiten im täglichen Umgang mit Menschen mit Demenz erfahren. Die Berichte der Angehörigen häuften sich in den letzten Jahren und die Probleme, die die Betreuenden mit ihren Angehörigen mit Demenz in der Kommunikation haben, wurden so zu einem Schwerpunktthema innerhalb der Servicestelle.

Bei den Klienten der psychosozialen Beratung wurde 2012 eine Evaluierung durchgeführt. Dabei haben 45 der 84 Angehörigen, die diese Form der Unterstützung in Anspruch genommen haben, teilgenommen. Dabei kam unter anderem heraus, dass bei 54% der eingegangenen Rückmeldungen eine Person mit Demenz im häuslichen Umfeld gepflegt wird.²⁶ Das zeigt, dass auch hier bei mehr als der Hälfte der hilfesuchenden Menschen Demenz ein Thema ist.

Der Alltag mit Menschen mit Demenz stellt eine besondere psychische Belastung dar. Laut „Erstem Österreichischen Demenzbericht“ der Wiener Gebietskrankenkasse aus dem Jahr 2009 sind „(...) derzeit etwa 100.000 Patienten oder Patientinnen von einer Form von Demenz betroffen (...). Auf Grund der demographischen Entwicklung werden für das Jahr 2050 je nach Autoren etwa 235 (Wancata et al., 2001) beziehungsweise 270.000 (WKKG, 2009) Demenzkranke prognostiziert.“²⁷

Die von Wancata prognostizierte Entwicklung der Demenzerkrankungen in Österreich ist in folgender Abbildung dargestellt.²⁸

Jahr	Anzahl der Demenzkranke in 1.000
1951	35,5
2000	90,5
2010	108,4
2020	129,6
2030	163,4
2040	199,8
2050	233,8

Abb. 5: Entwicklung der Demenzerkrankungen in Österreich, Abb. entnommen aus Gleichweit/Rossa (2009)²⁹

²⁶ vgl. PAng Jahresbericht (2013), 5.

²⁷ Gleichweit/Rossa (2009), 15.

²⁸ vgl. ebenda, 15.

²⁹ Gleichweit/Rossa (2009), 15.

Aus der Abbildung kann abgelesen werden, dass im Jahr 1951 in Österreich 35.000 Menschen an Demenz erkrankt gewesen sind. Die Zahl hat sich im Jahr 2000 auf 90.000 Betroffene erhöht und wird laut Hochrechnung im Jahr 2050 auf 233.800 Personen ansteigen. Die Prognose von *Wancata et al.* begründet sich auf internationale Studien, wie auch auf Daten des Österreichischen Statistischen Zentralamtes.³⁰

Auf Grund der Situationen von pflegenden Angehörigen und den damit verbundenen steigenden Anfragen bei der Servicestelle zum Thema Umgang mit Menschen mit Demenz hat Frau Sophia Palkoska, die Projektleiterin, Literaturrecherchen durchgeführt und mit Personen gesprochen, die in ihrem Alltag mit dieser Gruppe zu tun haben. Sie befragte Pflegedienstleiter und Personen, die in Wohngruppen für Menschen mit Demenz tätig sind. Dabei stieß sie auf verschiedene Möglichkeiten der Verständigung, wie zB Validation nach Naomi Feil, validierende Pflege nach Brigitte Scharb oder Meäutik nach Cora von der Kooij. Um ein Bild dieser Kommunikationstechniken zu bekommen, werden sie an dieser Stelle näher vorgestellt.

Nach Naomi Feil, der Begründerin der Validation, ist diese Form *„eine Kommunikationsmethode zum Verständnis sehr alter und desorientierter Menschen. Sie hilft, desorientiertes Verhalten zu verstehen und einen Zugang in ihre innere Erlebniswelt zu finden.“*³¹ Die Methode anerkennt die Problematik und geht auf die Gefühle der hochaltrigen Personen ein. Sie nimmt sie ernst, akzeptiert sie und begegnet ihnen mit Wertschätzung, ohne dabei zu urteilen oder das Handeln berichtigen zu wollen. Bemerkenswert dabei ist, dass sich der psychische Zustand der Menschen mit Demenz verbessert, die Anstrengungen für die Gepflegten und Pflegenden sich verringern, Aggressionen abnehmen und die Beteiligten sicherer, kommunikativer und ausgeglichener werden.³²

Brigitte Scharb hat durch ihre Ausbildungen bei Naomi Feil und aus ihren persönlichen Erfahrungen das Instrument der *„speziellen validierenden Pflege“*³³ entwickelt. Damit werden die psychosozialen Bedürfnisse desorientierter Menschen erfüllt und es kommt zu einer individuellen Förderung, Begleitung und Pflege. Der Focus liegt hier auf den noch vorhandenen Kompetenzen der Betroffenen, die durch

³⁰ vgl. Gleichweit/Rossa (2009), 15.

³¹ Feil (o.J.) zit. nach: Scharb, Reichl (2005), 11.

³² vgl. ebenda, 12.

³³ vgl. ebenda, 12.

diese Methode unterstützt werden. Aus diesem Grund soll ein Übergehen in einen Zustand stärkerer Desorientierung verhindert werden.³⁴ Wesentliche Bestandteile der Methode sind eine *„sorgfältige persönliche Anamnese und individuelle Pflegeplanung, sowie durch kontinuierliche Beobachtung und Begleitung des gesamten Pflegeprozesses“*³⁵

Mäeutik wurde von Cora von der Kooij entwickelt. Im Vordergrund dieses Modells steht die Förderung noch vorhandener Fähigkeiten und Fertigkeiten der von Demenz betroffenen Menschen. Der Kern der Methode liegt beim *„Menschen mit seinen Beziehungen.“*³⁶ Der Pflegende lernt *„sich (...) immer besser in die Lebenswelt der BewohnerInnen einzufühlen, ihre wesentlichen Bedürfnisse wahrzunehmen und sie in die individuelle Pflege einzubeziehen. Bezugspflege und Biographiearbeit sind ein unerlässlicher Bestandteil des mäeutischen Pflegemodells.“*³⁷ Aus dieser Grundhaltung heraus kann ein vertrautes Umfeld geschaffen werden.

Die erprobten Kommunikationsmöglichkeiten finden derzeit in Heimen Anwendung. Daraus entstand die Idee, eine der besonderen Kommunikationstechniken jenen Menschen nahe zu bringen, die ihre Angehörigen im familiären Umfeld betreuen und pflegen. Aus diesen Überlegungen heraus entstand das Projekt P.A.U.L.A..

Der Name P.A.U.L.A. wird, wie bereits erwähnt, als Synonym für **„Pflegerische Angehörige - Unterstützen – Lernen – Austauschen“** verwendet. Die Zahl der pflege- und betreuungsbedürftigen alten Menschen steigt. Die Übernahme von häuslicher Pflege zählt inzwischen zu einer vorhersehbaren Phase im Lebenslauf einer Person. Das verändert viel an der Lebenssituation der betroffenen Personen, der Familien und der Hauptbetreuerpersonen. So manche Gewohnheit wird auf den „Kopf gestellt“ und Rat- und Orientierungslosigkeit können eine Folge davon sein. Es tauchen viele Fragen auf, die beantwortet und gelöst werden müssen. Bei diesen Fragen geht es unter anderem darum, die Betreuung und die Pflege als pflegender Angehöriger gesund und gut bewältigen zu können.

Daraus ist abzuleiten, dass die Versorgung, Betreuung und Pflege älterer Menschen durch professionelle Dienste in den nächsten Jahren eine große Herausforderung

³⁴ Scharb, Reichl (2005), 12.

³⁵ ebenda, 12.

³⁶ Caritas Socialis (2013).

³⁷ ebenda.

an die Gesellschaft und die Politik darstellen wird. Aus diesem Grund wird es immer wichtiger, Angehörige mit brauchbarem Wissen auszustatten, gerade auch in psychosozialer Hinsicht, in Form von Psychohygiene und Burn-out-Prophylaxe. Die häufig jahrelange Betreuung von Angehörigen mit Demenz fordert viel Kraft von den Familien – und gerade deshalb gilt hier der Leitspruch der Servicestelle „Wissen hilft!“ Auf Grund der Überlegungen und Erfahrungen stellte sich für die Servicestelle folgende Frage:

- Was kann die Servicestelle dieser Gruppe von Angehörigen von Menschen mit Demenz im Besonderen anbieten?

Die Fragestellung war ausschlaggebend für weitere Recherchen, welche ergaben, dass in Batschuns, Vorarlberg eine ähnliche Form der Wissensvermittlung unter dem Namen „Tandem“³⁸ angeboten wird. Ein Folder des Angebotes ist im Anhang abgebildet. Die Kursreihe wurde an die Bedürfnisse der Angehörigen und an die Vorstellungen der Servicestelle angepasst und erweitert und daraus entstand in Anlehnung das Konzept für die Kursreihe P.A.U.L.A. - eine spezielle Form der Kommunikation für Menschen mit Demenz. Das Konzept wurde beim Fonds Gesundes Österreich eingereicht und dem Förderantrag wurde zugestimmt. Durch die Fremdfinanzierung konnte die Kursreihe P.A.U.L.A. für die Dauer von 3,5 Jahren an fünf oberösterreichischen Standorten durchgeführt werden.

Die folgende Abbildung zeigt den Werbefolder, der an unterschiedlichen Stellen aufgelegt ist:



Abb. 6: Bewerbungsfolder für die Kursreihe P.A.U.L.A. (PAng)³⁹

³⁸ Bildungshaus Batschuns, Folder Tandem (2011)

³⁹ PAng, Bewerbungsfolder (2013).

Die Kursreihe P.A.U.L.A. soll dazu beitragen, das Thema Demenz und Altern in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen und die Angst vor Demenzerkrankung zu verringern.

Damit soll erreicht werden, dass⁴⁰

- *„ein sinnvoller, bewusster Umgang mit Menschen mit Demenz hilft, die Lebensqualität der Angehörigen zu verbessern und damit auch das Wohlbefinden der erkrankten Person.*
- *bewusst gemacht wird, wie wichtig es ist, dass sich der betreuende und pflegende Angehörige Hilfen der Entlastung organisiert.“*

Ziel der Kursreihe ist es durch Wissensvermittlung, Information und Kommunikationstechniken die betreuenden und pflegenden Angehörigen im Umgang mit ihren Angehörigen für den Alltag zu schulen und dadurch zu unterstützen. Die pflegenden Angehörigen sollen die vermittelten Inhalte erproben und die Auswirkungen der Kommunikationsänderung beim nächsten Treffen mit den Referentinnen reflektieren.

Um das Ziel zu erreichen, wurde folgendes Konzept erstellt:⁴¹

- *„Ausgangspunkt des vermittelten Wissens sind die ganz konkreten Fragestellungen der Betroffenen, die in der Gruppe beantwortet werden sollen (zB Rollenspiele). Anhand dieser konkreten Beispiele soll Hintergrundwissen (zB von der Methode der Validation) vermittelt werden.*
- *Durch den Rhythmus der 3 Abende (Nachmittagen) in einem Abstand von 2-3 Wochen ist es den TeilnehmerInnen möglich, das erlernte Wissen zu erproben und im nächsten Treffen zu hinterfragen und zu reflektieren („supervisorischer Ansatz“). Insgesamt werden 7 Stunden angeboten (2-3-2).*
- *Die Gruppengröße soll 8 TeilnehmerInnen nicht übersteigen, sodass die oben genannte Arbeit möglich wird.*
- *Es soll auch mehreren Familienmitgliedern die Möglichkeit gegeben werden, am Kurs teilzunehmen – die unterschiedliche Einschätzung der Situation, die sich durch eine Demenzerkrankung ergibt und der unterschiedliche Wissensstand zum Thema Demenz ergeben immer wieder*

⁴⁰ PAng, Aussendung I (2013).

⁴¹ ebenda

Konfliktsituationen und damit Belastung und burn-out-Anfälligkeit der Hauptbetreuungspersonen.

- *Während der Kurszeiten werden die erkrankten Personen von geeignetem Personal betreut.“*

Seit 2010 wird die Kursreihe P.A.U.L.A. angeboten. Bis Mai 2013 haben vierzig Kursreihen stattgefunden, die von insgesamt 309 Teilnehmern besucht worden sind. Die Rückmeldungen sind durchwegs positiv: vermehrtes Verständnis für den Angehörigen mit Demenz durch mehr Wissen bringt eine größere „*Leichtigkeit im Pflegealltag*.“⁴²

Derzeit ist die Kursreihe durch Fördergelder des Fonds Gesundes Österreich finanziert. Diese Finanzierung läuft mit Oktober 2013 aus. Da die Kursreihe schon seit April 2010 angeboten wird, floss bereits viel Zeit und Energie in das Projekt. Die Servicestelle und die Referentinnen haben in und durch die Zeit viele wertvolle Erfahrungen gesammelt. Diese Erfahrungen jetzt nach Ende des Projektzeitraumes brach liegen zu lassen, wäre schade, denn gerade durch die durchwegs positiven Rückmeldungen der Kursteilnehmer (Rücklaufquote der Evaluierung beträgt ca. 50%) wurde die Servicestelle in der Entscheidung bestärkt, das Angebot auch nach dem Förderzeitraum weiterzuführen und den Kurs in den laufenden Betrieb zu übernehmen.

Ein weiteres Ziel der Servicestelle ist, die Teilnehmerbeiträge niedrig zu halten. Damit soll allen Gesellschaftsschichten der Besuch der Kursreihe möglich sein. Das stellt die Servicestelle vor eine große Herausforderung, da, wie bereits erwähnt, die Stelle vom Land OÖ und durch Spenden finanziert wird. Daraus folgt, dass kaum ein finanzieller Spielraum vorhanden ist. Daher gehen die Überlegungen der Servicestelle in folgende Richtung:

- Welche Formen der Finanzierung sind möglich?
- Wie kann die Kursreihe P.A.U.L.A. ohne öffentliche Gelder weiter geführt werden?

Um diese Fragen beantworten zu können, werden in den nachfolgenden Kapiteln notwendige themenrelevante Grundlagen dargestellt.

⁴² PAng, Evaluierungen (2013).

5 Kooperationsanalyse

Da sich diese Arbeit mit der Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. mittels Kooperationen mit Unternehmen beschäftigt, werden im folgenden Kapitel theoretische Grundlagen bzgl. Kooperationsmöglichkeiten vorgestellt.

5.1 Kooperationsformen

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, sind ca. ein Drittel der familiär pflegenden Personen erwerbstätig, ca. 60% sind im erwerbsfähigen Alter. Folglich ist es der Servicestelle ein Anliegen, diese Personengruppe zu unterstützen. Aus dem Grund wird mit dieser Arbeit der Frage nachgegangen, ob es von Seiten der Betriebe Möglichkeiten der Zusammenarbeit gibt, die Kursreihe P.A.U.L.A. den Mitarbeitern im Unternehmen anzubieten. Um herauszufinden, welche Form der Kooperation möglich ist, ist es notwendig, sich vorerst einen Überblick über die unterschiedlichen Arten zu verschaffen.

In der Literatur finden sich viele Definitionen für Kooperation. So definiert Bruhn Kooperation als *„die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“*⁴³ Eine gemeinsame Zielerreichung wird von ihm durch bestimmte Merkmale beschrieben:⁴⁴

- freiwilliger Zusammenschluss von zwei oder mehreren Unternehmungen
- freie Wahl des Kooperationspartners
- rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit
- zweckorientierte Zusammenarbeit zur Erreichung der gemeinsamen Ziele
- dient der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation durch gemeinsame Zielerfüllung

Reinprecht spricht von einer Kooperation, wenn sich *„mehrere Organisationen auf Grund gemeinsamer Zwecke, Ziele oder durch ergänzende Interessenslagen in Teilbereichen ihrer Aufgaben oder in Projekten freiwillig und bewusst einer kollektiven Entscheidung unterziehen bzw. sich an gemeinsamen Regeln und*

⁴³ Bruhn (o.J.), 1188.

⁴⁴ vgl. Bruhn (o.J.), 1188.

Normen orientieren,⁴⁵ wobei er im Besonderen auf die Autonomie und Selbstständigkeit der Partner hinweist.⁴⁶

Corsten/Gössinger beschreiben Kooperation als Überbegriff für „eine Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“,⁴⁷ wobei mit dem Begriff vor allem zweiseitige Beziehungen bezeichnet werden, mehrseitige werden nach Morschett als Netzwerk bezeichnet.⁴⁸ Erwähnenswert ist, dass sowohl Kooperationen als auch Netzwerke die gleichen Ziele verfolgen.

In Kooperationen kommen verschiedene Kompetenzen zusammen und diese Konzentration der Fähigkeiten stellt für jeden einzelnen Partner eine Verbesserung der Wettbewerbssituation dar. Für Gahl stehen folgende Hauptgründe für das Eingehen einer Kooperation im Vordergrund:⁴⁹

- *„Fehlende Ressourcen können erschlossen werden*
- *Kreativität lässt sich fördern*
- *Risiken lassen sich durch Aufteilung auf die Kooperationspartner minimieren*
- *Synergiepotentiale lassen sich nutzen“*

Eine ähnliche Beschreibung bzgl. Kooperation ist bei Killich zu finden. Für ihn bedeutet Kooperation, dass die kooperierenden Partner ihre Leistungen bzw. die Anwendung der Fähigkeiten so koordinieren, dass daraus ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Es ist natürlich ebenso möglich, diese Ressourcen selbst aufzubauen. Allerdings setzt das voraus, dass die erforderlichen Fähigkeiten in der eigenen Organisation vorhanden sind, wenn sie fehlen, besteht die Möglichkeit, sie sich anzueignen oder aufzubauen. Eine weitere Möglichkeit ist, das Fehlende käuflich zu erwerben. Aus dieser Beschreibung wird deutlich, dass sich daraus eine Vielzahl an möglichen Kooperationsformen ergeben und sich dadurch ein breites Spektrum unterschiedlicher Kooperationsformen entwickeln kann.⁵⁰

⁴⁵ Reinprecht (2010), 26.

⁴⁶ vgl. Reinprecht (2010), 26.

⁴⁷ Corsten/Gössinger (2001), zit. nach: Bouncken/Golze (2007), 10.

⁴⁸ vgl. Morschett (2003) zit. nach Bouncken/Golze (2007), 10.

⁴⁹ Gahl (1990) zit. nach: Bouncken/Golze (2007), 10.

⁵⁰ vgl. Killich (o.J.), 13.

In der folgenden Abbildung werden unterschiedliche zwischenbetriebliche Kooperationen dargestellt:



Abb. 7: Zwischenbetriebliche Kooperationen, Abb. entnommen aus Killich (o.J.)⁵¹

Eine Unterscheidung der verschiedenen Formen der Kooperation beschreibt Bruhn in seinen Ausführungen. Er unterscheidet zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Form.

Horizontale Kooperationen sind Unternehmensverbindungen gleicher Branchen oder Wirtschaftsstufen. Diese finden sich häufig im Bereich Technologieentwicklung oder bei der Beschaffung wieder.⁵² Eine Extremform einer Kooperation ist der Zusammengang mehrerer Konkurrenten, wobei es für kleinere Betriebe von Vorteil sein kann, um gegenüber marktbeherrschenden Betrieben konkurrenzfähig bleiben zu können. Kotler et al. schreiben, dass „zwei oder mehrere eigenständige Unternehmen bestimmte Ressourcen und Programme zusammenlegen, um eine sich ergebende Marktchance zu nutzen“,⁵³ wobei die Autoren weiter ausführen, dass zwischen den Kooperationspartnern abgeklärt werden muss, ob sie eine kurzfristige oder auf Dauer angelegte Kooperation eingehen wollen.⁵⁴ Eine Gefahr sieht Stengel im Dienstleistungssektor, da die Kernkompetenz zB auf Grund von

⁵¹ vgl. Killich (o.J.), 13.

⁵² vgl. Bruhn (o.J.) 1194.

⁵³ Kotler, Keller, Bliemel (2007), 883.

⁵⁴ vgl. Kotler, Keller, Bliemel (2007), 883.

Mitarbeiterwechsel, nicht geschützt sondern gefährdet sein kann. Deshalb ist es denkbar, dass nur wenige Dienstleistungsunternehmen von der Zusammenarbeit profitieren können. Wenn das Risiko als hoch eingeschätzt wird, kommt eine Kooperation möglicherweise nicht zustande. Beispiele für horizontale Kooperationen finden sich im öffentlichen bzw. im kulturellen Bereich. Hier bilden Bibliotheken, Musiktheater und Schauspielhäuser ihre Leistungen in einem Verbund an. Der Kunde kann dadurch aus einem größeren Angebot auswählen.⁵⁵

Im Gegensatz zur horizontalen Kooperation steht die **vertikale** Kooperation. Bei dieser Form arbeiten vor- und nachgelagerte Wirtschaftsstufen zusammen.⁵⁶ Hier wird vor allem Wissen zwischen den Partnern ausgetauscht. So werden zB Zulieferfirmen in die Erstellung der angebotenen Leistungen eingebunden. Als Beispiel sei hier das Catering bei Fluglinien erwähnt, das die Speisen dem Zielland anpasst. Häufiger als bei Dienstleistungsunternehmen kommt die vertikale Kooperation im industriellen Bereich vor. Für ein Dienstleistungsunternehmen ist es schwierig, eine vom Kunden erwartete Qualität zu garantieren, die von einem Partner erbracht wird.

Bei der **lateralen** Kooperation arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen, dh die Aufgabenbereiche stehen in keinem direkten Zusammenhang. Diese Form der Kooperation dient der Streuung des unternehmerischen Risikos. Außerdem kann durch die laterale Kooperation der Kundennutzen erhöht werden, da die Möglichkeit besteht, dem Kunden eine komplette Lösung eines bestimmten Systems anzubieten. Als Beispiel sei hier die Zusammenarbeit von Banken und Softwareentwicklungsfirmen genannt.⁵⁷ Durch die Kooperation ist es den Unternehmen möglich, zusätzliche Dienstleistungen anzubieten und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit, aber auch die Erlöse, zu steigern.

Diese Ausführungen lassen erkennen, dass für die Zusammenarbeit von Unternehmen mit PAng die laterale Form eine Möglichkeit bietet, Kooperationen einzugehen. Hier kooperieren Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen miteinander, die Kunden wären die Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen. Eine mögliche Erhöhung des Kundennutzens liegt in einem denkbaren Anstieg der Arbeitsleistung des einzelnen Betroffenen. Die Art der Finanzierung, wie zB die

⁵⁵ vgl. Stengel (1999), 77 zit. nach: Bruhn (o.J.), 1194.

⁵⁶ vgl. Bruhn (o.J.), 1194.

⁵⁷ vgl. Bruhn (o.J.), 1195.

Übernahme der Referentenkosten, der Bewerbungskosten etc. durch die Unternehmen würde der Servicestelle eine Weiterführung der Kursreihe ermöglichen.

In Zeiten immer geringer werdender finanzieller Ressourcen wird es besonders für NPOs immer wichtiger, für ihre Missionen die dafür notwendigen Geldmittel zur Verfügung zu haben. Da die Anforderungen an NPOs immer größer werden, sind diese gefordert, vermehrt wirtschaftliche Überlegungen im Blickfeld zu haben, um die anfallenden Aufgaben bewältigen zu können.

In der Literatur werden unterschiedliche Kooperationsformen beschrieben, welche nicht explizit für NPOs sondern auch für POs gelten. Bei Bouncken/Golze findet sich folgende Auflistung möglicher Kooperationen: Franchise, Lizenzierung, Interessensgemeinschaft/Arbeitsgemeinschaft, Supply Chain Management, virtuelles Unternehmen, strategisches Netzwerk, Kapitalbeteiligung und Joint Venture.⁵⁸

Um herauszufinden, welche der Kooperationsformen für den NPO-Bereich geeignet ist, ist es notwendig, die einzelnen Formen zu kennen. Deshalb werden sie hier der Reihe nach vorgestellt.

Kotler et al. beschreiben eine **Franchise**-Organisation als eine „*durch Vertrag geregelte Zusammenarbeit zwischen einem Franchise-Geber (Hersteller, Großhändler oder Regieunternehmen mit Dienstleistungscharakter) und dessen Franchise-Nehmern (selbstständige Unternehmer), die das Recht erwerben, mit einer Kapitaleinlage und unter eigenem Management einen oder mehrere Betriebe im Franchise-System zu betreiben.*“⁵⁹ Porter bezeichnet Franchising als eine Überwindung einer Zersplitterung, „*indem Konzessionen für die einzelnen Einheiten Eigentümer-Unternehmer vergeben wurden, die unter dem Dach einer nationalen Organisation arbeiteten (Franchising); die Aufgabe der Zentrale bestand darin, den Markennamen aufzubauen und zu pflegen, den zentralen Einkauf durchzuführen und weitere Dienste bereitzustellen.*“⁶⁰ Für Skaupy ist Franchising ein „*vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystemen rechtlich selbständiger Unternehmen auf Basis von vertraglichen Dauerschuldverhältnissen. Dieses System tritt am Markt*

⁵⁸ vgl. Bouncken/Golze (2007), 17.

⁵⁹ Kotler, Keller, Bliemel (2007), 911.

⁶⁰ Porter (1999) 9, 264.

*einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner, sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens.*⁶¹

Eine weitere Definition für Franchise findet sich bei Bouncken/Golze. Für die Autoren ist Franchising *„ein Vertriebssystem, bei dem Waren, Dienstleistungen oder Technologien vermarktet werden.“*⁶² Franchise-Geber und -nehmer sind hierbei in ihren Tätigkeiten stark voneinander abhängig, bleiben aber dennoch rechtlich und finanziell unabhängige Betriebe. Der Franchise-Geber übernimmt die Strategie, die Realisierung und die Prüfung eines erfolgreichen Unternehmenssystems und erstellt ein betriebliches Gesamtkonzept. Der Franchise-Nehmer überträgt diesen Entwurf auf seinen Unternehmensstandort.⁶³ Die Wichtigkeit des Vertrauens ist bei der Form der Kooperation sehr niedrig, da beinahe alles durch Verträge festgelegt wird. Das bedeutet, dass die Regelung der Kompetenzen, ebenso wie das Vertrauen zu vernachlässigen sind.⁶⁴

Kotler et al. bezeichnen *„Franchising als das am häufigsten anzutreffende vertraglich geregelte Vermarktungssystem“* und als *„ein weitverbreiteter Typ vertikaler Marketingsysteme.“*⁶⁵ Sie beschreiben die Grundtypen des Franchisings folgendermaßen:⁶⁶

- *„Herstellergeführtes Einzelhändler-Franchising*
- *Herstellergeführtes-Großhändler-Franchising*
- *Dienstleistungs-Franchising auf Einzelhandelsstufe“*

Betrachtet man diese Typen, so ist zu überlegen, in welchen Bereichen einer NPO eine solche Art der Kooperation zur Anwendung kommen kann. Derzeit wird diese Form hauptsächlich in der Fast-Food- und Automobilbranche, sowie bei Immobilienmaklern angewandt.

⁶¹ Skaupy (1995) zit. nach: Morschett (o.J.), 397.

⁶² Bouncken/Golze (2007), 18.

⁶³ vgl. Picot et al. (2002) zit nach: Bouncken/Golze (2007), 18.

⁶⁴ vgl. Bouncken/Golze (2007), 18.

⁶⁵ Kotler et al. (2011), 1012f.

⁶⁶ ebenda, 1012

Die nächste mögliche Kooperationsform ist die **Lizenzierung**. Hierbei handelt es sich laut Bouncken/Golze „um die Übertragung eines Rechtes an einen Lizenznehmer.“⁶⁷ Inhalt einer Übertragung kann bspw. die Herstellung oder die Bewerbung eines Erzeugnisses sein, wobei die Zulassung einer schriftlichen Zusage bedarf und vor Gericht eingeklagt werden kann.⁶⁸ Für Kotler et al. ist Lizenzierung eine Möglichkeit, „Zugriff auf eine erfolgreiche Marke zu bekommen, denn der Aufbau einer eigenen Marke ist sehr teuer und dauert in der Regel Jahre.“⁶⁹ Morschett beschreibt weiter, dass durch die Lizenzierung meist eine konzentrierte und lange Zusammenarbeit entsteht. Denn diese Form gibt einem Kooperationspartner die Gelegenheit, an einer Erfindung bzw. einem Wissensvorteil teilzuhaben.⁷⁰

Eine weitere Form der Kooperation ist die **Interessensgemeinschaft**. Killich beschreibt diese Form als eine Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen, deren Ziel es ist, gemeinsame Interessen umzusetzen. Die Verwirklichung der Interessen kann in der Beschaffung, dem Absatz oder in der Arbeitgebervertretung liegen.⁷¹

Arbeitsgemeinschaften bzw. Konsortien werden in der Regel für eine bestimmte Zeitdauer errichtet, wobei die Partner ihre Unabhängigkeit, auch rechtlich beibehalten. Innerhalb dieser Kooperation verpflichten sich die zusammenarbeitenden Unternehmen ein oder mehrere Projekte miteinander durchzuführen. Ziel der Zusammenarbeit ist es, eine vereinbarte Arbeit gemeinsam zu bewältigen: Tätigkeiten werden kommuniziert und an die Partner verteilt⁷². Auch bei Killich werden Allianzen in der Regel für eine bestimmte Periode eingegangen, wobei die Partner unabhängig bleiben. Eine Arbeitsgemeinschaft ist deshalb eine Gemeinschaft zur Zusammenarbeit für ein oder mehrere Projekte. Ziel einer Allianz ist daher, vereinbarte Zielsetzungen zu erreichen.⁷³

⁶⁷ Bouncken/Golze (2007), 18.

⁶⁸ vgl. Bouncken/Golze (2007), 18.

⁶⁹ Kotler et al (2011), 621.

⁷⁰ vgl. Morschett (o.J.), 396f.

⁷¹ vgl. Killich (o.J.), 14 und Bouncken/Golze (2007), 19.

⁷² ebenda, 19.

⁷³ vgl. Killich (o.J.), 14.

Eine weitere Möglichkeit eine Kooperation einzugehen ist das **Supply Chain Management** (SCM). Bei dieser Art der Kooperation sind die Entstehung, der Aufbau und die Führung aller Tätigkeiten eines Wertschöpfungsprozesses von der Rohstoffbeschaffung bis zum Endverbrauch, über die betrieblichen Grenzen hinaus gegeben. Ziel einer Kooperation ist eine anhaltende Win-Win-Situation. Bei dieser Form ist die Vertrauensbasis nicht so wesentlich, aber dennoch notwendig. Allerdings sind die Weisungsrechte bei der Form stark ausgeprägt, soweit die Tätigkeiten verteilt sind.⁷⁴

Kotler et al. erklären SCM als „*das Management des Flusses von Materialien, fertigen Produkten oder Informationen zwischen Lieferanten, Unternehmen, Wiederverkäufern und Endkunden.*“⁷⁵ Killich und Bouncken/Golze beschreiben das SCM als jede Tätigkeit eines Geschäftsprozesses, von der Entstehung bis zur Abgabe an den Endverbraucher. Für sie beinhaltet SCM auch, dass es nicht „*innerhalb einer Abteilung oder eines Unternehmens endet, sondern die an dem Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen miteinbezieht.*“⁷⁶ Weiters ist es das Ziel des SCM eine länger andauernde, für jeden Partner gewinnbringende Beziehung entstehen zu lassen und mit den jeweils unterschiedlichen Tätigkeiten in den eigenen Betrieb zu übernehmen. Aus diesem Grund wird SCM als konsequente Weiterführung der logistischen Führung angesehen.⁷⁷

Das **virtuelle Unternehmen** als eine weitere Form der Kooperation ist eine sehr vage Zusammenarbeit. Es besteht nur ein geringes Identifizieren mit dem Partnerunternehmen. Von Zeit zu Zeit findet eine Zusammenarbeit statt, um sich dann wieder zu trennen. In der Zwischenzeit besteht eine ständige, allerdings lose Verbindung zueinander. Wenn ein neues, für die Kunden interessantes Produkt angeboten werden soll, arbeiten diese Partner oftmals erneut zusammen. Aus diesem Grund können neue Produkte angeboten werden, wobei die Belastungen und die Gefahren geteilt werden. Weiters kommt es zu einem Zusammenschluss der Zuständigkeiten und der Ressourcen.⁷⁸ Küting/Heiden definieren „virtuelles Unternehmen“ als ein „*Netzwerk kooperierender rechtlich selbstständiger Unternehmen, die für ihre Zusammenarbeit kein rechtlich selbstständiges Unternehmen gründen, ihre Kernkompetenzen einbringen und sich modernster*

⁷⁴ vgl. Bouncken/Golze (2007), 20.

⁷⁵ Kotler et al (2011), 1043.

⁷⁶ Killich (o.J.), 14.

⁷⁷ vgl. ebenda, 16.

⁷⁸ vgl. Bouncken/Golze (2007), 21.

*Informations- und Kommunikations-Technologien bedienen. Wirtschaftliche Beziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmern sind in der Regel nicht durch Kapitalbeteiligungen unterlegt.*⁷⁹

Killich beschreibt das virtuelle Unternehmen, als ein Unternehmen, das als eigenständige Firma nach außen in Erscheinung tritt, dh die selbstständigen dahinterstehenden Firmen treten nicht unter ihrem eigenen Namen auf, sondern sind Teil eines virtuellen Unternehmens. Dabei wird auf die wesentlichen Positionen wie Marketing und Service verzichtet.⁸⁰

Merkmale eines virtuellen Unternehmens sind laut Wolter et al. folgende:⁸¹

- *„Ein Netzwerk aus Unternehmensteilen, die nicht ausschließlich rechtlich und wirtschaftlich voneinander abhängig sind.*
- *Projektbezogene Konfiguration des Netzwerkes.*
- *Fortwährende Kommunikation und Abstimmungsprozesse zwischen den Netzwerkteilnehmern.*
- *Offene, dynamische Strukturen innerhalb des Netzwerkes, je nach Projekt wechselnde Partnerschaften.*
- *Keine „per-se-Dominanz“ eines Partners.*
- *Ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber Kunden.*
- *Weitgehender Verzicht auf Institutionalisierung und Hierarchiebildung.“*

Beim **strategischen Netzwerk**, das als nächste mögliche Kooperationsform dargestellt wird, wird der Focus auf eine langandauernde Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmen gelegt. Bei der Form spielen Verträge, Weisungen und ganz besonders Vertrauen eine wichtige Rolle, um das Netzwerk zu einem Erfolg werden zu lassen. Der Grund für die Zusammenarbeit liegt im Reduzieren des Risikos jedes Einzelnen, das durch länger andauernde Projekte entstehen kann.⁸²

⁷⁹ Küting/Heiden (o.J.), 1015.

⁸⁰ vgl. Killich (o.J.), 15.

⁸¹ Wolter et al. (1998), 7f; zit. nach: Killich (o.J.), 15.

⁸² vgl. Bouncken/Golze (2007), 21.

Bei Killich ist noch eine Erweiterung der Form zu lesen. Er schreibt, dass durch die strategische Allianz die jeweiligen Stärken einzelner Bereiche zusammengeschlossen werden. Für ihn ist die strategische Allianz auf bestimmte Geschäftsfelder eines Betriebes der gleichen Branche beschränkt, die Kooperation findet somit auf der gleichen Wertschöpfungsebene statt und wird aus diesem Grund der horizontalen Kooperationsform zugeordnet. Somit sind zB aktuelle bzw. zukünftige Konkurrenten Teil der Kooperationsform, wenn auch oft zeitlich begrenzt.⁸³

Eine weitere Kooperationsform, die von Bouncken/Golze erwähnt wird, ist die **Kapitalbeteiligung**. Hier werden gesellschaftliche Anteile am Kapital erstanden, um damit ein mögliches Risiko zu verteilen, das dem Schutz der partnerspezifischen Anlage hilft, da das Unternehmen nur für Verluste bis zur Höhe der nominalen Beteiligung haftet.⁸⁴ Von Killich wird diese Form der Kooperation nicht explizit erwähnt.

Eine weitere Form der Zusammenarbeit ist das **Joint Venture**. Für Nelles/Oebel besteht ein Joint Venture, wenn die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens vorgesehen ist. Das Unternehmen verfolgt die Ziele der Muttergesellschaften. Sie besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit und befindet sich im Eigentum der Kooperationspartner.⁸⁵ Ein Grund diese Form zu wählen, ist das Einbringen unterschiedlicher Ressourcen in den Betrieb. Das Unternehmen wird als rechtlich selbstständiges Unternehmen verstanden, das aus Gründen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit errichtet wird. Für die Form sind Vertrauen und Kompetenz wesentlich.⁸⁶

Auch Killich beschreibt Joint Venture als die Schaffung eines Unternehmens, das rechtlich selbstständig ist und in das jeder einzelne Partner seine Ressourcen in das neu gegründete Unternehmen einbringt. Das Konzept des Joint Ventures ist bei den Industriebranchen eine gebräuchliche Variante der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.⁸⁷

⁸³ vgl. Killich (o.J.), 16f.

⁸⁴ vgl. Bouncken/Golze (2007), 22.

⁸⁵ vgl. Nelles/Oebel (o.J.), 785.

⁸⁶ vgl. Bouncken/Golze (2007), 21.

⁸⁷ vgl. Killich (o.J.), 17.

Eine weitere Möglichkeit eine Zusammenarbeit einzugehen, ist das **Sponsoring**, das im Zusammenhang mit Kooperation von Reinprecht erwähnt wird. In der weiteren zur Verfügung gestandenen Literatur ist von Sponsoring in Bezug auf Kooperation nichts zu finden gewesen. Sponsoring kann laut Reinprecht anlassbezogen oder für einen längeren Zeitraum eingegangen werden.⁸⁸ Bruhn formuliert Sponsoring folgendermaßen: „*Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.*“⁸⁹

Stötzer spricht im Zusammenhang mit Sponsoring von Förderung, wobei der Unterschied zwischen den Beiden im Prinzip in Leistung und Gegenleistung besteht. Durch einen Vertrag soll beim Sponsoring genau geregelt sein, welche Gegenleistung des Gesponserten zu erwarten ist. In der Form der Zusammenarbeit bringen die Sponsoren Leistungen in Form von Arbeits-, Dienst-, Sach- oder Geldleistungen ein. Der Gesponserte leistet wie im Sponsoring-Vertrag vereinbart, meist immaterielle, wirtschaftlich vorteilhafte Gegenleistungen. Sie sollen dazu beitragen, den Bekanntheitsgrad des Sponsors zu steigern bzw. das Image positiv beeinflussen. Ein weiterer Nutzen des Sponsorings kann für den Sponsor eine steigende Mitarbeitermotivation sein, bestehende Kundenkontakte stärken bzw. besteht die Möglichkeit, durch das Sponsoring neue Kunden anzusprechen. Der Gesponserte leistet die vereinbarten Gegenleistungen. Diese können im Nennen des Sponsors in den Medien oder durch schriftliche Hinweise auf Informationsmaterialien. Die Sponsoren sind meist an Themen interessiert, deren Zustimmung in der Öffentlichkeit bzw. bei ihrer Zielgruppe in hohem Grade vorhanden ist. Daraus lässt sich ableiten, dass das Sponsoring dem Sponsor einen realen Nutzen bringt. Für den Gesponserten ist die Form der Kooperation ein Erwerb bzw. eine neu erschlossene finanzielle Unterstützung.⁹⁰

⁸⁸ vgl. Schwarz (2006) zit. nach: Reinprecht (2010), 59.

⁸⁹ Bruhn (2003) zit. nach: Reinprecht (2010), 60f.

⁹⁰ vgl. Stötzer (2011), 23.

Nach der Aufzählung möglicher Kooperationsformen stellen sich nun die Fragen, welchen Nutzen der einzelne Partner von einer Zusammenarbeit hat und warum Unternehmen bereit sind, Kooperationen einzugehen. Im folgenden Abschnitt wird versucht, darauf Antworten zu geben.

5.2 Nutzen durch Kooperationen

Durch die immer größer werdenden Aufgaben der NPOs sind die finanziellen Mittel oftmals nicht in dem Ausmaß vorhanden, in dem sie benötigt werden. Gerade im Non Profit-Bereich ist durch öffentliche Geldgeber die finanzielle Abhängigkeit oftmals sehr stark ausgeprägt. Dadurch verengt sich der Spielraum für Erweiterungen und/oder Innovationen, wie das bei der Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. der Fall ist. Aus diesem Grund sind Kooperationen vor allem dort interessant, wo sich durch Zusammenarbeit verfügbare Ressourcen vervielfachen lassen.⁹¹ So können Kooperationen bei der Erweiterung des Absatzes, der Entstehung von Ideen, der Qualitätssicherung und der Einschränkung von Risiken behilflich sein.⁹²

Im Vordergrund einer NPO steht laut Stötzer die „*Mission, als Zweck ihrer Existenz und alles beeinflussendes Oberziel.*“⁹³ In der Mission werden die als wertvoll gesehenen Tätigkeiten beschrieben. Daraus leiten sich in Folge die Aufgaben hinsichtlich Art, Menge und Qualität der Leistung ab, wobei den Zielen durch geringer werdende Ressourcen ökonomische Schranken gesetzt sind. Im Gegensatz zur Vision hat die Mission nicht ausschließlich die Zukunft im Auge. Hier sollte so weit wie möglich die Bedeutung und die Absicht einer NPO aufgezeigt werden und damit der Organisationszweck, die damit verbundene Werthaltung, die konkreten Verhaltensstandards und die Strategien.

⁹¹ vgl. Prahalat/Hamel (1996), 9 zit. nach: Reinprecht (2010), 30.

⁹² vgl. Reinprecht (2010), 30.

⁹³ Stötzer (2011), 23.

Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der verschiedenen Zielsysteme der NPO in Bezug auf Mission und Stakeholder.⁹⁴

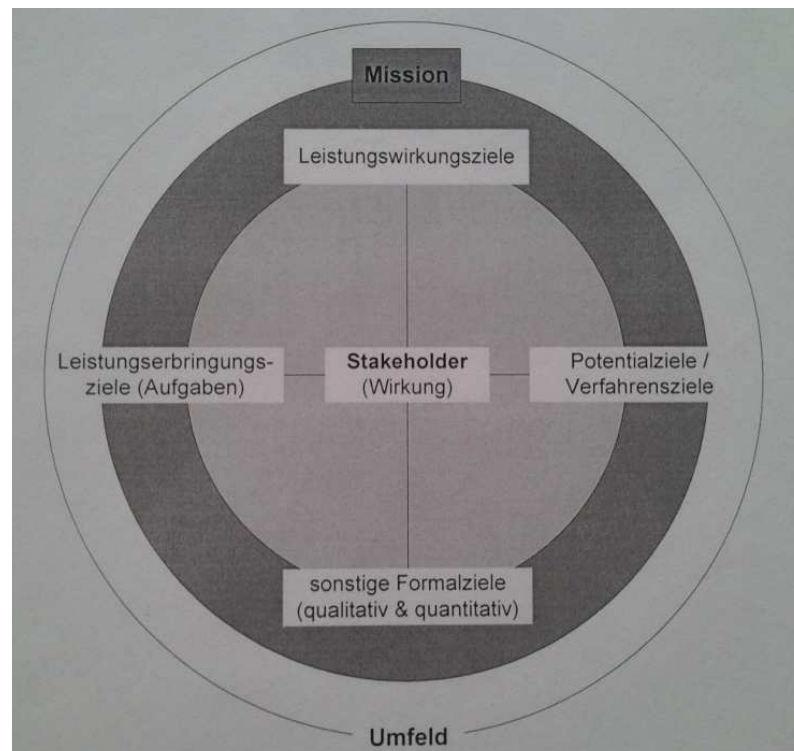


Abb. 8: Zielsystem von NPO, Abb. entnommen aus Stötzer (2011)⁹⁵

Im Vordergrund der NPOs steht die Mission bzw. das Sachziel. Das zu erfüllen ist oberstes Ziel einer NPO. Das Sachziel ist unterteilt in Leistungswirkungs-, Leistungserbringungs-, sonstige Formal-, Potenzial- oder Verfahrenszielen. Weiters ist aus der Abbildung ersichtlich, dass die Stakeholder im Zentrum der NPOs stehen. Nun kann es möglich sein, dass die notwendigen Ressourcen für die qualitative und quantitative Erfüllung der Ziele nicht ausreichend vorhanden sind. Aus diesem Grund ist zu überlegen, in welchem Bereich eine Kooperation als sinnvoll, effektiv und effizient angesehen wird.

⁹⁴ vgl. Stötzer (2011), 22.

⁹⁵ ebenda, 22.

In der folgenden Abbildung von Reinprecht werden mögliche Gründe für das Eingehen einer Kooperation aufgelistet.

	Einzelziele
Ressourcengewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung von Finanzmitteln • Wachstum • Nutzung von Synergien • Ausbau von Leistungspotentialen • Kostenvorteile
Kompetenzgewinn	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Technologien, Produkte und Leistungen • Sicherung und Ausbau von Kernkompetenzen • Generierung von zusätzlichem Know-how
Umweltbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Komplexität und Abhängigkeiten zur Umwelt • Erschließung neuer und Vergrößerung bestehender Märkte • Entwicklung persönlicher Netzwerke • Abgrenzung zur Konkurrenz • Verbesserte Wahrnehmung der Organisation • Förderung bestehender und Schaffung neuer Kundenbeziehungen
Personalbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivere Mitarbeiterbindung • Erweiterte Möglichkeiten in der Personalrekrutierung • Personalentwicklungschancen

Abb. 9: Kooperationsziele der NPO, Abb. entnommen aus: Reinprecht (2010)⁹⁶

Aus der Liste lassen sich mögliche Gründe ableiten, die für eine Kooperation zwischen einem Unternehmen und der Servicestelle sprechen. Der Ressourcengewinnung kommt dabei die zentrale Rolle zu. Da die Kursreihe bisher aus öffentlichen Geldern finanziert worden ist, ist die Beschaffung von Finanzmittel für die Fortführung des Angebotes die zentrale Frage innerhalb der Servicestelle. Dabei ist der Kompetenzgewinn ein wesentlicher Faktor. Vor allem die Sicherung

⁹⁶ Reinprecht (2010), 32.

und der Ausbau der Kernkompetenzen und die Generierung von zusätzlichem Know-how, das die Angehörigen als Kursteilnehmer einbringen, stellen einen Gewinn für die Servicestelle bzw. die Referentinnen dar. Weiters zählen umweltbezogene Ziele, wie die Erschließung neuer und Vergrößerung bestehender Märkte und die Verbesserung der Wahrnehmung des Themas „Menschen mit Demenz“ zu den angestrebten Zielen zwischen Unternehmen und der Servicestelle. Das Kooperationsunternehmen kann das Angebot als soziale Dienstleistung für seine Mitarbeiter nach „außen“ transportieren und so zu einer verbesserten Wahrnehmung bei seinen Stakeholdern sorgen. Ein weiterer möglicher Nutzen für den Betrieb könnte ein eventueller Imagegewinn sein. Denn durch das Angebot präsentiert das Unternehmen seine Einstellung zum Thema „*Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familie bzw. Pflege*“.⁹⁷ Da das Angebot derzeit in der Form noch nicht am Markt ist, kann es sowohl als Abgrenzung zu vorhandenen Konkurrenten gesehen werden als auch als zusätzlicher Anreiz für künftige potentielle Bewerber.

Die personalbezogenen Ziele stellen einen weiteren möglichen Nutzen des Kooperationsunternehmens in Hinblick auf dessen Mitarbeiter dar. Die bewusste Wahrnehmung der oft belastenden Situation pflegender Angehöriger durch den Arbeitgeber kann zu einer Erhöhung der Mitarbeiterbindung führen. Ebenfalls als Gewinn kann die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters durch den Besuch der Kursreihe gesehen werden, der durch die Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation einhergehen kann. Im Grunde stellt jedes der von Reinprecht angeführten Einzelziele einen möglichen Beweggrund für das Eingehen einer Kooperation dar.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Kooperationsanalyse präsentiert.

⁹⁷ Interview 6 am 24.04.2013

5.3 Ergebnisse der Kooperationsanalyse

Da das Thema der Arbeit die „Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. durch Kooperationen mit Unternehmen“ ist, stellt sich nun die Frage, welche der oben angeführten Formen der Zusammenarbeit sich für die Weiterführung eignet. Eine erste Entscheidung, die durch die Beschäftigung der unterschiedlichen Kooperationsformen entstand, ist, dass es sich um eine vertikale Kooperationsform handeln sollte, da die Partner unterschiedlichen Branchen angehören werden.

Auf Grund dieser Entscheidung würde die **strategische Kooperation** ausscheiden. Allerdings wäre bei einem genaueren Überdenken das strategische Netzwerk durchaus eine Möglichkeit. Ein Merkmal dieser Form ist eine langandauernde Zusammenarbeit mittels Verträge und Weisungen. Vertrauen spielt eine wichtige Rolle, um erfolgreich zu sein. Das Risiko zu reduzieren, stellt einen weiteren Grund dar, eine strategische Kooperation einzugehen. Werden diese Merkmale auf eine mögliche Kooperation zwischen Servicestelle und Unternehmen umgelegt, könnte das heißen, dass über einen längeren Zeitraum die Kursreihe in einem Betrieb angeboten werden könnte. Die Zusammenarbeit ist auf vertraglicher Basis begründet und das Risiko, vor allem das finanzielle Risiko der Servicestelle, würde sich dadurch verringern. Das Partnerunternehmen kann auf die Qualität der Kursreihe vertrauen, dies kann durch die positiven Rückmeldungen der Kursteilnehmer belegt werden. Aus den Antworten der Interviews lässt sich der Rückschluss ziehen, dass eine längerfristige Form der Kooperation durchaus im Sinne der Personalentwickler ist. *„(...) wenn sich herausstellt, dass bei unseren Mitarbeitern Bedarf besteht, wäre es erstrebenswert und im Sinne des Unternehmens, diese Kursreihe zweimal im Jahr anzubieten.“*⁹⁸

Beide, das kooperierende Unternehmen und die Servicestelle, bringen ihre jeweiligen Stärken ein, daher wäre das als eine Form der Zusammenarbeit denkbar. Die Stärken des Kooperationspartners wären in dem Fall die Mitarbeiter des Unternehmens, die direkt angesprochen werden könnten. Bei der Bewerbung könnten die betriebsinternen Möglichkeiten genutzt werden, vor allem da die Kursreihe in den Räumlichkeiten des Unternehmens abgehalten werden würde, was für die Mitarbeiter einen weiteren Vorteil darstellen würde. Die Stärken, die von der Servicestelle eingebracht werden, sind die Referentinnen und das notwendige

⁹⁸ Interview 2, am 29.03.2013.

Know-how. Die strategische Kooperation wird in der Regel auf längere Zeit eingegangen. Die Kursreihe in einem Unternehmen längere Zeit anbieten zu können, wäre im Sinne der Servicestelle und daher eine mögliche Form der Zusammenarbeit.

Die Definition des **virtuellen Unternehmens** implementiert im ersten Moment, dass die Form der Zusammenarbeit in dem Zusammenhang nicht möglich ist, da für das virtuelle Unternehmen das Gründen eines eigenständigen Betriebes nötig ist, das würde für die Fortführung der Kursreihe einen Ausschließungsgrund darstellen. Alle anderen Eigenschaften, die ein virtuelles Unternehmen ausmachen, würden für eine Kooperation bzgl. Weiterführung der Kursreihe sprechen. Der Hinweis, dass eine Zusammenarbeit „von Zeit zu Zeit“ stattfindet, könnte im konkreten Fall heißen, die Kursreihe je nach Bedarf anzubieten. In der Zeit zwischen den Angeboten wird eine lose Verbindung zueinander gehalten. Jeder bringt seine Kernkompetenz ein und jeder bleibt selbstständig. Die Kompetenzen bzw. Stärken sind wie bereits erwähnt, die Mitarbeiter, die Bewerbungsmöglichkeiten und die Räumlichkeiten des Partnerunternehmens bzw. das Wissen der Servicestelle. Eine explizite Kapitaleinbringung, die ein Merkmal des virtuellen Unternehmens ist, ist für beide Partner nicht notwendig.

Eine weitere mögliche Kooperationsform ist die Bildung einer **Arbeitsgemeinschaft**. Diese wird als vorübergehender Zusammenschluss für ein oder mehrere Projekte, mit dem Ziel eine gemeinsame Aufgabe zu bewerkstelligen, eingegangen.⁹⁹ Dies stellt eine mögliche Form der Zusammenarbeit in Bezug auf die Kursreihe P.A.U.L.A. dar. Jede durchgeführte Kursreihe wäre ein Projekt für sich. Es wäre möglich, einen oder bei Bedarf mehrere Kurse anzubieten. Eine Eigenschaft der Zusammenarbeit ist, Tätigkeiten an die Partner zu verteilen. Dies würde für die Kooperation zwischen Servicestelle und Unternehmen bedeuten, dass die Übernahme der Kosten, die Bewerbung, das Bereitstellen der Räumlichkeiten bei den Unternehmen und das zur Verfügungstellen des Wissens der Referentinnen bei der Servicestelle liegt. Ein Bestreben der Kooperationsform ist eine gemeinsame Zielsetzung, die bspw. in einem entspannteren privaten Alltag liegen könnte. Mit dieser Kursreihe wird eine spezielle Technik der Kommunikation mit Angehörigen mit Demenz erlernt, wodurch sich belastende Situationen verringern und in den

⁹⁹ vgl. Bouncken/Golze (2007), 19.

Hintergrund treten können. Eine Entspannung im privaten Umfeld kann sich für den Mitarbeiter auch im Arbeitsalltag einstellen.

Auch **Sponsoring** stellt eine Möglichkeit zur weiteren Finanzierung der Kursreihe dar. Definiert wird Sponsoring wie bereits erwähnt als *„Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten durch Unternehmen und Institutionen (...) in den Bereichen (...) Soziales (...). Wobei die Bereitstellung von Geld, Sachmittel, Dienstleistungen oder Know-how denkbar ist.“*¹⁰⁰ Hier wäre es vorstellbar, die Kooperation anlassbezogen oder über einen längeren Zeitraum hinweg zu vereinbaren. Diese Form der Kooperation würde der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens dienen, denn das Angebot der Kursreihe im Unternehmen könnte für Public relation genützt werden. Der Sponsor könnte seine soziale Einstellung zum Thema Betreuung und Pflege zum Ausdruck bringen und dadurch sein Image in der Öffentlichkeit erhöhen. Die Servicestelle würde im Gegenzug finanzielle Unterstützung erschließen und die vereinbarten Gegenleistungen erbringen, die zB im Benennen des Sponsors liegen können.

Mit den Ergebnissen ist es möglich, den nächsten Schritt zu setzen und mögliche Unternehmenspartner zu identifizieren. Es empfiehlt sich eine Umweltanalyse durchzuführen, um geeignete Ansprechpartner zu finden. Diese wird im folgenden Kapitel dargestellt.

6 Umweltanalyse

Im ersten Abschnitt des Kapitels wird die theoretische Aufbereitung der Umweltanalyse, anschließend werden das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der durchgeführten Analysen vorgestellt.

6.1 Theoretische Grundlagen der Umweltanalyse

Um sich ein Bild einer Umweltanalyse machen zu können, ist es von Vorteil, sich im Vorfeld mit der Theorie zu beschäftigen. Deshalb werden hier verschiedene Definitionen aufgezeigt.

¹⁰⁰ Bruhn (2003) zit. nach: Reinprecht (2010), 60f.

Eschenbach definiert Umweltanalyse wie folgt: „Die Aufgabe der Umweltanalyse ist, für ein Unternehmen wesentliche Informationen aus der wirtschaftlichen, technologischen, rechtlich-politischen und soziokulturellen Umwelt herauszufiltern, um in geeigneter Weise reagieren zu können. Wobei eine zu genaue bzw. zu umfangreiche Analyse eher kontraproduktiv sein kann.“¹⁰¹

Eine weitere Definition findet sich bei Müller-Stewens/Lechner. Für sie dient die Umweltanalyse „dem Zweck, Aufschluss über Art, Stärke und Zusammenspiel der Einflusskräfte von Unternehmen und Umwelt zu gewinnen. Damit erhält man nicht nur ein Bild über die momentane Position eines Unternehmens, sondern auch über zu erwartende Veränderungen.“¹⁰²

In der folgenden Abbildung werden die Umwelten eines Unternehmens dargestellt.

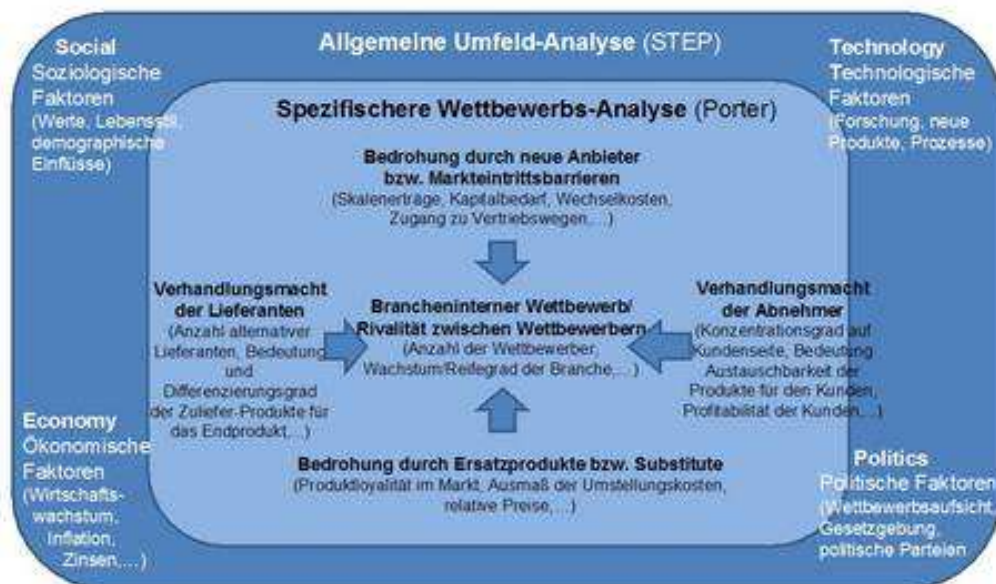


Abb. 10: Allgemeine Umfeldanalyse, entnommen aus Risch (2008)¹⁰³

Aus der Darstellung wird die Vielfalt von Umwelten ersichtlich. Um hier effektiv analysieren zu können, ist es notwendig, diese Umwelten zu unterteilen. Müller-Stewens/Lechner teilen sie in unterschiedliche Felder ein, um dann mit jedem einzelnen Feld gezielt weiterarbeiten und Analysen durchführen zu können.¹⁰⁴

¹⁰¹ Eschenbach (1996), zit. nach: Obermayr (2003), 22.

¹⁰² Müller-Stewens, Lechner (2001), 113.

¹⁰³ Risch (2008).

¹⁰⁴ vgl. Müller-Stewens, Lechner (2001), 115.

Die Analysen lassen sich unterteilen in zB eine Markt-, Branchen-, Konkurrenz-, Unternehmens- und Anspruchsgruppenanalyse. Wie aus der Graphik ersichtlich, ist das keine vollständige Aufzählung der durchführbaren Analysemöglichkeiten.

Für diese Arbeit ist es wesentlich, mögliche Partner für eine Zusammenarbeit zur Weiterführung der Kursreihe zu finden. Um das Ziel zu erreichen, werden folgende zwei Analysen herausgenommen und einer näheren Betrachtung unterzogen: die Anspruchsgruppen- oder Stakeholderanalyse und die Konkurrenten-Analyse.

In Zusammenhang mit der Kursreihe steht die **Anspruchsgruppen- oder Stakeholderanalyse** im Vordergrund der hier erwähnten Analyseverfahren. Diese verfolgt laut Müller-Stewens/Lechner mehrere Ziele. So soll sie ua dazu beitragen, bedeutsame Anspruchsgruppen zu identifizieren. Ein weiterer Aspekt des Verfahrens ist die Analyse der Bedeutung eines Partners für das Unternehmen. Dadurch können Anregungen für den Umgang mit Forderungen und Bedürfnissen gewonnen werden, die sich auf Grund der Zusammenarbeit ergeben können. Zu den externen Anspruchsgruppen zählen Lieferanten, Banken, staatliche Stellen und Kooperations- und Allianzpartner.¹⁰⁵ Daraus ist erkennbar, dass dieses Analyseverfahren geeignet ist, mögliche Kooperationspartner zu erkennen.

Das Ziel der **Konkurrenten-Analyse** ist laut Porter das Akquirieren von Kernpunkten und Erfolgsmöglichkeiten wahrscheinlicher strategischer Maßnahmen eines Wettbewerbers, die darauf zu erwartenden Schritte und die Reaktion des Konkurrenten auf denkbare Veränderungen innerhalb der Branche und des Umfeldes.¹⁰⁶

Um von Unternehmen als potentieller Kooperationspartner wahrgenommen zu werden, ist es notwendig sich der eigenen Stärken bewusst zu sein, um die Stärken einem möglichen Partner präsentieren zu können. Deshalb wird im Folgenden das Instrumentarium der Stärken-Schwächen-Analyse vorgestellt.

Mit Hilfe der Umweltanalyse werden betriebsfremde Größen analysiert. Bei der Stärken-Schwächen-Analyse liegt der Focus auf dem Unternehmen selbst, denn diese Untersuchung kann sowohl die vorhandenen Stärken als auch Schwächen

¹⁰⁵ vgl. Müller-Stewens, Lechner (2001), 127f.

¹⁰⁶ vgl. Porter (1999), 86.

ermittelt werden.¹⁰⁷ Die Stärken-Schwächen-Analyse ist somit ein Instrument des strategischen Managements und dient der Unternehmensanalyse.¹⁰⁸ Die zu untersuchenden Schwerpunkte werden von jedem einzelnen Unternehmen festgelegt, dh es gibt dafür keine allgemein gültigen Kriterien. Grundsätzlich kann allerdings zwischen fünf Teilbereichen unterschieden werden: „finanzielle, physische, Human-, organisatorische und technologische Ressourcen.“¹⁰⁹

Durch die Bewertung der vorhandenen Ressourcen wird der Ist-Zustand des Unternehmens ermittelt. Aus den Ergebnissen kann ein unique selling proposition (USP) ermittelt werden.

Der USP wird vom Gabler Wirtschaftslexikon folgendermaßen definiert: „Einzigartiges Verkaufsversprechen bei der Positionierung einer Leistung. Der USP soll durch Herausstellen eines einzigartigen Nutzens das eigene Produkt von den Konkurrenzprodukten abheben und den Konsumenten zum Kauf anregen. Durch Marktsättigung und objektiver Austauschbarkeit der Produkte erlangt der USP zunehmend an Bedeutung.“¹¹⁰

Ein USP soll dadurch einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Das Produkt, der Absatzweg und/oder die Kommunikation, aber auch das Bild in der Öffentlichkeit kann sich dadurch von dem der Mitbewerber abheben, und somit die Chance eine einmalige Position zu erreichen. Durch die Definierung des USP verfügt der Betrieb über ein besonderes Angebot mit besonderen Eigenschaften, womit die Konkurrenz derzeit nicht dienen kann. Dieser Vorteil kann von den Mitbewerbern kurzfristig nicht aufgeholt werden.¹¹¹

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit der Umweltanalyse und dem USP hat der nun folgende Abschnitt das methodische Vorgehen der Umweltanalyse sowie die Stärken-Schwächen-Analyse, zur Ermittlung des USP, zum Inhalt.

¹⁰⁷ vgl. Runte (2002), 9.

¹⁰⁸ vgl. Dill (2013).

¹⁰⁹ Runte (2002), 9.

¹¹⁰ Gabler Wirtschaftslexikon (2013).

¹¹¹ vgl. Hoepner (2013).

6.2 Methodisches Vorgehen der Umweltanalyse

Aus den Definitionen zum Thema Umweltanalyse, die im vorherigen Kapitel erläutert wurden, kommt für diese Arbeit im Besonderen die **Anspruchsgruppen- und Stakeholderanalyse** zur Anwendung. Durch die Analyse war es möglich, Partner zu identifizieren, die die notwendigen Kriterien für eine Kooperation mitbringen. Die Analyse wurde folgendermaßen durchgeführt.

Ein wesentliches Kriterium, um als Ansprechpartner gesehen zu werden, war die Größe des Unternehmens, dh ein möglicher Partner sollte ein Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern sein. Ein weiteres erhobenes Auswahlkriterium war das bisherige Angebot an sozialen Leistungen für die Mitarbeiter und im Besonderen ein bereits bestehendes Angebot für Familien. Hilfreich für die Datenerhebung waren durchgeführte Internetrecherchen. Damit konnten Firmennamen eruiert werden, die bereits vom Land Oberösterreich in Kooperation mit der Industriellenvereinigung und der Wirtschaftskammer OÖ mit dem Familienoskar ausgezeichneten wurden. Diese Prämierung ist ein Zeichen für Familienorientierung in Betrieben. Vergeben wird die Auszeichnung an Unternehmen für innovative Projekte, die Familie und Betriebsinteressen verbinden und somit für ein möglichst entspanntes Arbeiten im Betrieb sorgen.¹¹² Allerdings kann schon hier vorweg genommen werden, dass es in den befragten Unternehmen zwar Angebote für Familien gab, allerdings keine Angebote für betreuende und pflegende Angehörige.

Da Pflege zu fast 80% von Frauen durchgeführt wird¹¹³, war der Frauenanteil der in Frage kommenden Unternehmen ebenfalls ein Merkmal, das zur Auswahl beitrug. Ein weiteres, nicht unwesentliches Kennzeichen, ist der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Erhebung der Daten war jedoch im Vorfeld nur bei einem Unternehmen möglich. Mit Hilfe der qualitativen Interviews konnten die Zahlen von den zuständigen Personalverantwortlichen in Erfahrung gebracht werden.

¹¹² vgl. OÖ Familienkarte (2013).

¹¹³ vgl. Badelt et al. (1997) zit. nach: Pochobransky et al.(2005) 11.

6.3 Ergebnisse der Umweltanalyse

Ziel der Umweltanalyse ist es, Kooperationspartner zu identifizieren und den USP der Kursreihe zu definieren.

Als Ergebnis der Umweltanalyse sind folgende notwendige Unternehmenseigenschaften von Bedeutung:

- Unternehmensgröße: mindestens 250 Mitarbeiter
- bestehendes Angebot an sozialen Leistungen für Mitarbeiter, im Besonderen für Familien
- hoher Frauenanteil des Personals
- Altersdurchschnitt der Mitarbeiter

Diese Kriterien sind notwendig, um als möglicher zukünftiger Kooperationspartnern zu gelten.

Zur Unterstützung der Entwicklung des Leitfadens für das qualitative Interview war es im Vorfeld notwendig mit Hilfe der Stärken-Schwächen-Analyse den USP der Kursreihe herauszuarbeiten. Der USP lautet:

- kleine Gruppen (zwischen 6-8 Personen)
- die Referentinnen kommen aus der Praxis, dh sie kommen aus dem beruflichen Umfeld der Pflegedienstleitung, Wohngruppenleitung für Menschen mit Demenz etc. und haben persönliche Erfahrung im Umgang mit Menschen mit Demenz vor allem in Alltagssituationen
- der zeitliche Abstand zwischen den Kurstreffen beträgt jeweils 2-3 Wochen, dieser dazwischen liegende Abstand dient der Reflexion über das Gehörte und dem Ausprobieren des Gelernten
- die Referentinnen gehen bei der Wissensvermittlung ganz von der Fragestellung, den Bedürfnissen und den jeweiligen Situationen der Teilnehmer aus

Der hier definierte USP der Kursreihe und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens.

7 Das qualitative Interview

Um mit möglichen Kooperationspartnern in Kontakt treten zu können, wurde mit Hilfe der aus den vorangegangenen Analysen gewonnenen Ergebnisse, ein Leitfaden für das qualitative Interview entwickelt. Dieses Instrument wird in den folgenden Abschnitten näher vorgestellt.

7.1 Theoretische Grundlagen des qualitativen Interviews

Das qualitative Interview dient der Beantwortung der Forschungsfrage, welche Kooperationsmöglichkeiten für ein Unternehmen attraktiv sein können. Deshalb wurde als Instrument das qualitative Interview mittels Leitfaden gewählt. Diese Interviews werden mit Experten der in Frage kommenden Unternehmen geführt. Als Experten gelten Personen, die besonders in ihrer Eigenschaft als Spezialist für ein bestimmtes Handlungsfeld interessant sind. Der Fachmann wird als Repräsentant einer Gruppe oder wie in diesem Fall als Mitarbeiter bzw. Verantwortlicher einer Organisation in seiner besonderen Funktion befragt.¹¹⁴ Experteninterviews werden meist als narrative Interviews geführt. Da die Befragungen häufig unter Zeitdruck durchgeführt werden, findet in der Regel das Leitfadenterview seine Anwendung.¹¹⁵

Im Leitfadenterview werden die Fragen offen formuliert, der Befragte kann und soll auf die gestellten Fragen frei antworten können. Der Interviewer entscheidet in der jeweiligen Situation, in welcher Reihenfolge die Fragen gestellt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Interviewer auf die jeweilige Situation einzugehen, nachzufragen oder bei Abschweifung wieder zu den ursprünglichen Fragen zurückzukehren. Durch die Art der Befragung wird der Gesprächsfluss nicht unterbrochen. Das Leitfadenterview wird auch „teilstandardisiertes Interview“ genannt und setzt von Seiten des Interviewers viel Einfühlungsvermögen voraus. Außerdem verlangt es vom Interviewer den Überblick über das Gesagte zu bewahren und die Bedeutsamkeit für die Fragestellung zu erkennen. Hopf *„warnt vor der Gefahr der Leitfadenbürokratie, die den (...) möglichen Gewinn an Offenheit und Kontextinformationen einschränkt, weil der Interviewer zu starr am Leitfaden*

¹¹⁴ vgl. Flick (2007), 214.

¹¹⁵ ebenda, 215.

*klebt und etwa im falschen Moment die Ausführungen des Interviewten unterbricht und zur nächsten Frage übergeht, statt vertiefend anzuknüpfen“.*¹¹⁶

Nach der theoretischen Einführung in das Thema qualitatives Interview geht es im nächsten Abschnitt um die konkrete Durchführung der Befragungen.

7.2 Entwicklung des Leitfadens und Durchführung der Interviews

Wie bereits erwähnt, wurde für die Durchführung der qualitativen Interviews das Leitfadeninterview als Instrument eingesetzt. Die Ergebnisse der zuvor betrachteten Analysen bilden die Grundlage des Leitfadens für die qualitativen Interviews. Für die Servicestelle war es relevant, wie die Unternehmen mit dem Thema Pflege und Betreuung umgehen und welche Sozialleistungen bereits im Unternehmen angeboten werden. Das eigentliche Thema Kooperation ist ebenfalls Inhalt des Leitfadens. Aus diesen Grundüberlegungen heraus, hat sich folgender Aufbau des Leitfadens entwickelt:

- Einführung in die Kursreihe P.A.U.L.A.
- Informationen zur Person
- Sozialleistungen im Betrieb
- Betreuungssituation der Mitarbeiter im Unternehmen
- Kooperation
- Abschlussfragen

Am Beginn des Interviews wurde eine Einführung über den Inhalt und Aufbau der Kursreihe P.A.U.L.A. gegeben. Im Anschluss daran wurden die einzelnen Fragen des Leitfadens gestellt, wobei im Aufbau des Leitfadens versucht wurde, einen Bogen von der interviewten Person über den demographischen Ist-Zustand der Mitarbeiter zu einer möglichen Kooperation herzustellen. Die Struktur des Leitfadens diente beim Interview, wie das bei qualitativen Interviews Vorgabe ist, der Orientierung und konnte in der jeweiligen Interviewsituation angepasst werden. Der Leitfaden bestand aus zwanzig Fragen, aufgeteilt auf die angeführten Bereiche. Die

¹¹⁶ Hopf (1978) zit. nach: Flick (2007), 223.

Dauer der durchgeführten Interviews betrug zwischen 35 und 50 Minuten. Der verwendete Leitfaden ist im Anhang dargestellt ist.

Die durch die Umweltanalyse ermittelten potentiellen Ansprechpartner wurden in Non Profit- wie auch in Profit-Bereichen eruiert. In weiterer Folge wurde mit den Personalverantwortlichen Kontakt aufgenommen. In Hinblick auf die vorhandenen Ressourcen der Servicestelle wurde zu acht Unternehmen Verbindung hergestellt, wobei bei einem Unternehmen auf Grund der unterschiedlichen Mitarbeiter- bzw. Interessensgruppen zwei Verantwortliche kontaktiert wurden. Bei einem Unternehmen lehnte der Unternehmensvertreter das qualitative Interview ab. Es wäre für ihn *„ein zu persönliches und zu heikles Thema (...) und bisher habe ich auch noch keinen Bedarf in diese Richtung bei den Mitarbeitern festgestellt. Womit ich aber nicht sagen möchte, dass es dieses Thema bei uns nicht gibt.“*¹¹⁷ Zu erwähnen sei hier noch, dass der erfragte Altersdurchschnitt in dem Betrieb bei 47 Jahren liegt. Die weiteren sieben Interviews mit den Personalverantwortlichen wurden von März bis Mai 2013 durchgeführt. Die Interviews fanden in den jeweiligen Unternehmen statt.

7.3 Erfassung und Auswertung der Interviews

Die durchgeführten Befragungen wurden mittels Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Interviews wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Dabei kamen sowohl das strukturierende wie auch das zusammenfassende Auswertungsverfahren zur Anwendung, die im Folgenden vorgestellt werden.

Für die Auswertung des erhobenen Materials kommt die Inhaltsanalyse nach Mayring zur Anwendung. Ein wesentliches Fundament für die Analyse ist die Teilung des Analyseprozesses in neun Abschnitte.

¹¹⁷ Interview 2 am 28.03.2013.

In der folgenden Abbildung ist das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell dargestellt.¹¹⁸

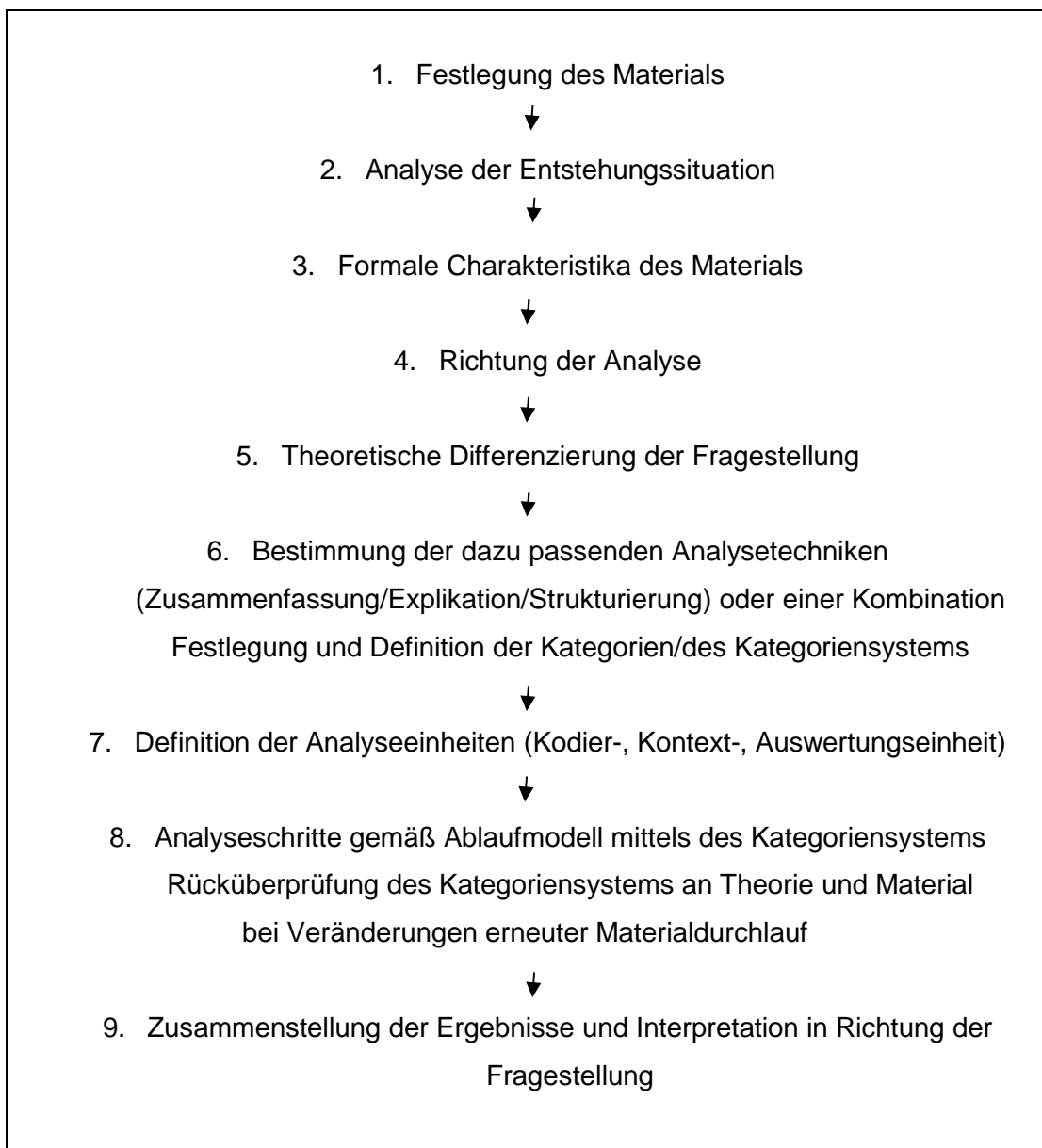


Abb. 11: allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Abb. verändert entnommen aus Mayring (2010)¹¹⁹

Im sechsten Punkt ist ersichtlich, dass Mayring zur Ausführung der qualitativen Inhaltsanalyse drei Techniken, die zusammenfassende, die explizite und die strukturierende Inhaltsanalyse anführt. Diese drei Techniken stellen voneinander unabhängige Analyseverfahren dar. Welche Technik Anwendung findet, ist

¹¹⁸ Mayring (2010), 60.

¹¹⁹ ebenda, 60.

abhängig von der jeweiligen Forschungsfrage und dem vorhandenen Material. Um einen Überblick über die einzelnen Techniken zu bekommen, werden sie in den folgenden Unterpunkten näher vorgestellt, wobei in dieser Arbeit die zusammenfassende und die strukturierende Analyse zur Anwendung kamen sind. Der Vollständigkeit halber findet die Explikation hier Erwähnung. Ziel der Analyse ist es, zu *„fraglichen Textteilen (Begriffe, Sätze,...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.“*¹²⁰

7.3.1 Zusammenfassende Analyse

Die zusammenfassende Analyse hat zum Ziel, durch Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion das vorhandene Interviewmaterial so zu kürzen, dass die bedeutungsvollen Inhalte bewahrt und trotz der Abstraktion die Grundinhalte erhalten bleiben. Diese Technik eignet sich besonders, wenn sich das Erkenntnisinteresse auf der inhaltlichen Ebene befindet.¹²¹

7.3.2 Strukturierende Analyse

Ziel der strukturierenden Auswertung ist es aus dem vorhandenen Material eine Struktur herauszulesen. Die Gliederung wird im Vorhinein nach einer genauen Strukturdimension festgelegt. Die Dimensionen werden soweit gegliedert, dass Ausprägungen herausgefiltert werden können. Diese Ausprägungen werden zu einem Categoriesystem zusammengesetzt. Die Zuteilung eines Materialbestandteiles in eine Kategorie muss genau bestimmt werden. Für die Bestimmung hat sich folgendes drei-Schritt-Verfahren bewährt.¹²²

- Definition der Kategorie:
In dem Schritt wird genau festgelegt, welche Textbestandteile in eine Kategorie gehören
- Ankerbeispiele:
bestimmte Textpassagen, die einer Kategorie angehören, werden als Beispiel für die Kategorie angeführt

¹²⁰ Mayring (2010), 65

¹²¹ vgl. ebenda, 67.

¹²² ebenda, 92.

- Kodierregeln:
da, wo Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien existieren, werden Richtlinien definiert, die eine eindeutige Zuteilung sichern

Beide Techniken bildeten die Grundlage für die Analyse der Experteninterviews.

7.4 Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Interviews

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Die von der Autorin getroffenen Interpretationen der relevanten Resultate werden durch Aussagen einzelner Personalverantwortlicher zur Verdeutlichung hervorgehoben. Der Aufbau der Ergebnisdarstellung in dieser Arbeit folgt im Wesentlichen der Struktur des Interviewleitfadens. Die Zahl der geführten Interviews stellt jedoch keine repräsentative Größe dar. Als letzter Punkt des Abschnittes werden die Ergebnisse der Interviews präsentiert.

7.4.1 Interviewpartner und ihre Unternehmen

Für die Interviews wurden Gesprächspartner gewählt, die den Ergebnissen der Umweltanalyse entsprechen, diese wurden zu einer möglichen Kooperation befragt. Die ausgewählten Personen sind in ihren Funktionen Personalentwickler oder Betriebsräte und für die sozialen Angebote der Mitarbeiter zuständig. Wie bereits in Kapitel 6.3 erwähnt, ist die Zahl der Mitarbeiter für eine Kooperation zwischen der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige und dem Unternehmen ein wesentlicher Aspekt. Für das Abhalten einer Kursreihe sind 6 bis 8 Angehörige von Menschen mit Demenz notwendig, daher muss ein Unternehmen mindestens diese Zahl an betreuenden und/oder pflegenden Personen aufweisen, die bereit sind, das Angebot anzunehmen. Ein weiteres Kriterium ist das bereits bestehende Angebot an sozialen Dienstleistungen für Mitarbeiter und hier im Besonderen das Angebot für Familien. Ist die familiäre Situation in einem Unternehmen bereits Thema, so besteht eher die Möglichkeit, sich dem Thema Betreuung und Pflege zu öffnen und den Mitarbeitern ein Angebot aus diesem Bereich anzubieten. Der Frauenanteil innerhalb eines Unternehmens ist ein weiterer Auswahlgrund, denn Pflege wird zu 79% von Frauen durchgeführt. Betreuung und Pflege findet meist im familiären Umfeld statt und hier werden besonders Eltern bzw. Schwiegereltern betreut, deshalb wurde der Altersdurchschnitt als Merkmal herangezogen. Die

Ausprägungen Frauen- bzw. Männeranteil, sowie der Altersdurchschnitt konnte im Vorfeld nicht erhoben werden, wurde aber bei den Interviews thematisiert.

Die gewählten acht Unternehmen erfüllen alle zuvor genannten Anforderungen. In der folgenden Abbildung werden die von der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige kontaktierten Unternehmen in Zahlen dargestellt:

	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	U 7	U 8
Mitarbeiter	1300	400	440	400	450	3000	420	2700
Männlich	17%	40%	45%	40%	37%	17%	34%	59%
Weiblich	40%	60%	55%	60%	63%	83%	66%	41%
Altersdurchschnitt in Jahren	42	47	k.A.	k.A.	42	46	43	47
Davon zwischen 40 – 50 Jahre	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Abb. 12: Personalsituation der kontaktierten Betriebe, eigene Darstellung

Bei Betrachtung dieser Abbildung ist ersichtlich, dass die ausgewählten Unternehmen enorme Unterschiede in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter aufweisen. Das Verhältnis männlich und weiblich klafft ebenfalls sehr stark auseinander. Das ist darin begründet, dass ein Unternehmen seinen betrieblichen Schwerpunkt im Bereich Pflege hat und daher der Frauenanteil sehr hoch ist. Das Unternehmen mit dem höchsten Männeranteil befindet sich im Bereich der Verwaltung. Auffallend ist der Altersdurchschnitt des Personals. Hier ist jedem Befragten bewusst, dass der Durchschnitt im eigenen Unternehmen relativ hoch ist, dies wird durch folgende Aussage bestätigt: *„Wir werden als Belegschaft immer älter.“*¹²³ Zwei der befragten Personalentwickler haben dazu keine Angaben gemacht. Auf die Frage, wie viele Personen im Alter zwischen 40 und 50 Jahren liegen, konnten ad hoc keine Zahlen genannt werden, diese Angaben wurden im Interviewverlauf nicht weiter erhoben.

¹²³ Interview 6, am 24.04.2013.

7.4.2 Sozialleistungen im Betrieb

Im zweiten Fragenblock wurden vorhandene soziale Dienstleistungen erhoben. Ein Augenmerk wurde auf Angebote gelegt, die speziell im Hinblick auf ältere Mitarbeiter angeboten werden. Erwähnenswert ist, dass es in einem der kontaktierten Betriebe bereits einen Tag für pflegende Angehörige gibt der *„in der letzten Zeit immer besser angenommen wird“*.¹²⁴ Weiters werden noch folgenden soziale Unterstützungen angeboten: *„Abnehmprogramm (...) Yoga, Pilates bis Lauffreize, Vorträge, Gesundheitstag [angeboten, neu war R.O.] heuer ein Gesundheitscheck: Was brauchen die Mitarbeiter vor Ort? Dieses Angebot wurde sehr gut angenommen.“*¹²⁵ Ein Angebot eines anderen Betriebes, das von der Unternehmensvertreterin besonders hervorgehoben wird, sind Massagen, die den Mitarbeitern im Unternehmen angeboten werden. Das Angebot *„schätzen die Mitarbeiter sehr, da sie keine zusätzlichen Termine fixieren müssen. Die Masseurin kommt ins Haus und die Mitarbeiter können dieses Angebot während der Dienstzeit, allerdings auf Freizeit und auf eigene Kosten wahrnehmen. Das Angebot wird gut angenommen.“*¹²⁶

Dem Personal wird in den Unternehmen ein breites Themenspektrum offeriert. Die derzeitigen Angebote für Mitarbeiter können als Angebote für *„personen- und funktionsbezogene, sowie fach- und führungsbezogene Bereiche“*¹²⁷ zusammengefasst werden, wobei zu erwähnen ist, dass in drei der Unternehmen auf Initiative der Abteilung für Personalentwicklung eine *„bedarfsgerechte Erhebung“*¹²⁸ durchgeführt worden ist. Ziel der Untersuchung war, Themen für innerbetriebliche Weiterbildung zu eruieren, die für die Mitarbeiter von Interesse sind, im Sinne von: *„was brauchen unsere Mitarbeiter wirklich“*¹²⁹ Diese erfolgte mittels unterschiedlicher Methoden, wie zB durch Workshops oder durch einen abgehaltenen betriebsinternen Gesundheitstag.¹³⁰ Bei diesen Veranstaltungen hatten die Mitarbeiter die Gelegenheit ihre Wünsche und Anregungen zu deponieren.

¹²⁴ Interview 6, am 24.04.2013.

¹²⁵ Interview 8, am 10.05.2013.

¹²⁶ Interview 4, am 16.04.2013.

¹²⁷ Interview 6, am 24.04.2013.

¹²⁸ Interview 6, am 24.04.2013.

¹²⁹ Interview 3, am 12.04.2013

¹³⁰ vgl. Interview 6, am 24.04.2013; vgl. Interview 8, am 10.05.2013.

Schwierigkeiten, dass eine soziale Dienstleistung nicht zustande kommt, treten dann auf, wenn eine regelmäßige Teilnahme der Mitarbeiter in der Freizeit oder während der Dienstzeit erforderlich ist, denn *„man merkt schon, dass sie oft nicht wegkönnen, beruflich oder privat. Die Angebote sind in der Freizeit, werden aber [vom Betrieb, R.O.] finanziert, sind also kostenlos für die Teilnehmer.“*¹³¹ Erstaunlich für einen Personalentwickler ist die Tatsache, dass manche *„Gesundheitsthemen, Altersthemen, manche religiöse Themen, also Themen, die nicht auf der funktionellen Ebene liegen“*,¹³² nicht zustande kommen. Die Frage, warum die Angebote nicht zustande kommen, kann der Personalentwickler nicht beantworten, für ihn ist es nicht erklärbar.¹³³ Für ein anderes Unternehmen können vor allem Angebote für Männer nicht durchgeführt werden, da nach Angaben des Interviewpartners die Ursachen darin liegen, dass im Betrieb festgestellt worden ist, dass es sehr schwer ist *„Männer für Gesundheitsthemen zu begeistern, die nicht messbar sind.“*¹³⁴

Die abschließende und gleichzeitig für den nächsten Block einleitende Frage dieses Bereichs war, ob bekannt ist, wie viele Mitarbeiter im Unternehmen ihre Eltern bzw. Schwiegereltern betreuen. Die Frage ist für die Servicestelle von Interesse, da die Antworten zeigen, ob im Unternehmen bekannt ist, dass es Mitarbeiter in Pflegesituationen gibt. Weiters kann dadurch erhoben werden, ob die Mitarbeiter zum Einen über eine private Pflegesituation sprechen und zum Anderen, ob den Personalverantwortlichen bewusst ist, dass ihre Mitarbeiter in solchen Lebenssituationen stehen. Lediglich ein Personalentwickler konnte diese Frage beantworten, da im Betrieb vor drei Jahren eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt worden und diese Frage Teil des Fragebogens war. In dem Unternehmen wird angenommen, eine konkrete Zahl ist auf Grund der Rücklaufquote ebenfalls nicht bekannt, dass *„wir bis zu 15% Betroffene haben.“*¹³⁵ In einem anderen Betrieb gibt es keine Angaben über die Höhe dieser Personengruppe, allerdings hat das Unternehmen die Regelungen für die Freistellung zur Pflege vereinfacht,¹³⁶ da dies im Unternehmen schon Thema ist. Sonst gab es zu dieser Frage keine weiteren Antworten.

¹³¹ Interview 8, am 10.5.2013.

¹³² Interview 6, am 24.04.2013.

¹³³ vgl. Interview 6, am 24.04.2013.

¹³⁴ Interview 8, am 10.05.2013.

¹³⁵ Interview 6, am 24.4.2013.

¹³⁶ vgl. Interview 8, am 10.5.2013.

7.4.3 Betreuungssituation der Mitarbeiter im Unternehmen

Der Themenblock beschäftigt sich mit den Betreuungssituationen der Mitarbeiter im Allgemeinen, den Auswirkungen von Pflegesituationen für ein Unternehmen und eruiert, ob es einen speziellen Umgang mit der Situation gibt. Ebenso ist die Möglichkeit der Mitarbeiterbindung durch ein Angebot für betreuende und pflegende Angehörige Gegenstand dieses Abschnittes. Die Themen sind für die Servicestelle von großem Interesse, da PAng damit einen Überblick bekommt, ob es einen möglichen Bedarf bzw. Interesse an einer Kooperation gibt. Den Unternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung erfüllen und nicht durch Angehörige, die betreut werden, abgelenkt werden.

Die erste Frage, die in dem Zusammenhang gestellt wurde, war, ob private Pflegesituationen des Personals im Betrieb Thema sind. Sieben der acht befragten Zuständigen antworteten, dass das Thema, trotz eines Altersdurchschnittes von 42 bis 47 Jahren, nicht im Bewusstsein der Unternehmensführung und nur zum Teil im Denken der Personalisten vorhanden sei, wobei erwähnenswert ist, dass vier Verantwortliche selber in einer Pflegesituation stehen bzw. standen, dennoch ist diese Problemstellung innerhalb des Unternehmens kein Thema. Wenn allerdings bedacht wird, dass nur in einem Unternehmen bekannt ist, wer pflegender Angehöriger ist, ist es nicht erstaunlich, dass das Thema bisher noch nicht aufgegriffen wurde und es bisher nur in einem einzigen Betrieb ein spezielles Angebot für diese Gruppe gab.

Dass Pflege ein Spannungsfeld für die Mitarbeiter darstellen kann, ist allen Personalentwicklern bewusst. Die Situation könnte entspannt werden, wenn von der Geschäftsführung das Thema aktiv angesprochen würde. In einem der ausgewählten Unternehmen wird die Pflege naher Angehöriger als Teil des Mitarbeitergespräches thematisiert. Daraus wird für den einzelnen Mitarbeiter erkennbar, dass eine Pflegesituation im privaten Umfeld der Unternehmensleitung wichtig ist. Erst wenn den Führungskräften bekannt ist, dass eine Pflegesituation besteht, kann die Unternehmensführung darauf reagieren und eventuell flexible Unterstützungsleistungen anbieten.¹³⁷ Sollten bei einem Mitarbeiter Veränderungen, wie zB das Auftreten einer höheren Fehlerquote oder Unaufmerksamkeit am

¹³⁷ vgl. Interview 6, am 24.04.2013.

Arbeitsplatz¹³⁸ wahrgenommen werden und diese aus der Betreuungssituation entstehen, so ist es für den Vorgesetzten wichtig, davon Kenntnis zu erlangen, um Spekulationen keinen Raum zu geben.¹³⁹

Die Möglichkeit, dass Mitarbeiter unter Umständen wegen einer Pflegesituation um ihren Arbeitsplatz fürchten, wurde angesprochen. Das Thema wird von zwei Personalentwicklern als nicht präsent wahrgenommen, da die Mitarbeiter aus verschiedenen anderen Angeboten wissen, dass es, falls eine schwierige Situation auftritt, eine individuelle Lösung gefunden werden kann. Die Lösungsansätze reichen von individuell vereinbarten Arbeitszeitmodellen bis hin zu Sonderkarenzformen. Obwohl eingeräumt worden ist, dass anschließend eine Rückkehr auf vor allem verantwortungsvolle Posten oftmals nicht mehr ermöglicht werden kann. Deshalb wird versucht, für den Mitarbeiter ein anderes, interessantes Aufgabengebiet zu finden.¹⁴⁰ Den befragten Personalentwicklern ist durchaus bewusst, dass Pflegesituationen verschwiegen werden. Das Verbergen hat den Nachteil, dass dem Thema aufgeschlossene Abteilungsleiter aus Unwissenheit oftmals mit Ignoranz reagieren.¹⁴¹ Um die Ängste nicht auftreten zu lassen, ist ein ehrlicher Umgang mit dem Lebensabschnitt wichtig. Durch die Offenheit besteht ua die Möglichkeit einer verstärkten Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Dem berufstätigen Pflegenden wird vermittelt, dass er in seiner Situation nicht alleine ist und dieses Thema im Unternehmen angesprochen werden kann. Dadurch wird dem Dienstnehmer signalisiert, dass für seine spezielle Lage im Unternehmen Verständnis besteht. Das könnte wiederum für den Betrieb den Vorteil bringen, dass die Fluktuation aus diesem Grund verringert werden könnte.¹⁴²

Nachdem die Ist- Situation mit den Unternehmensvertretern besprochen wurde, wurde im weiteren Verlauf des Interviews nach dem Interesse des Unternehmen gefragt, ein Angebot speziell für Angehörige von Menschen mit Demenz im Unternehmen einzuführen.

¹³⁸ vgl. Interview 2, am 29.03.2013.

¹³⁹ vgl. Interview 4, am 16.04.2013.

¹⁴⁰ vgl. Interview 8, am 10.05.2013

¹⁴¹ vgl. Interview 6, am 24.04.2013.

¹⁴² vgl. Interview 4, am 16.04.2013.

7.4.4 Umsetzung und Möglichkeiten der Kooperationen

Vorweg sei erwähnt, dass sechs von acht befragten Personalentwicklern sich positiv über eine Kooperation mit der Servicestelle der Caritas geäußert haben. Diese sechs Vertreter sind sehr interessiert diese Kursreihe in das Weiterbildungsprogramm für ihre Mitarbeiter aufzunehmen. Ein Unternehmen möchte als Einführung in dieses private Thema einen schrittweisen Einstieg mittels Vorträgen, denn das *„Angstlevel ist geringer, wenn man sich einfach mal so informiert.“*¹⁴³ Aus dem Grund soll ein Bogen über *„Früherkennung von Demenz, Vorbereitung auf diese Krankheit, Infos über verschiedene Verläufe in eine Veranstaltung eingebettet werden.“*¹⁴⁴ Im Anschluss daran soll die Frage nach möglichem Interesse an einem Kursangebot gestellt werden.¹⁴⁵

Ein weiterer Personalentwickler erhofft sich durch das Anbieten der Kursreihe einen Einblick, ob es im Unternehmen überhaupt eine Zielgruppe für ein Angebot dieser Art gibt.¹⁴⁶ Da die Kursreihe P.A.U.L.A. einen sehr privaten Charakter besitzt, wurden von einem Interviewpartner Bedenken geäußert, ob sich die Mitarbeiter vor den Kollegen so öffnen wollen.¹⁴⁷ In einem der ausgewählten Betriebe wird derzeit kein Bedarf wahrgenommen, allerdings kommt es insofern zu einer Zusammenarbeit, als dass ein Artikel über die Kursreihe P.A.U.L.A. in der firmeneigenen Zeitung veröffentlicht werden wird, um für dieses Thema zu sensibilisieren.¹⁴⁸

Von einem kontaktierten Vertreter eines Unternehmens wurden allerdings massive Bedenken bzgl. des Angebotes der Kursreihe geäußert. So sieht der Personalentwickler *„keine Chancen für ein derart persönliches Angebot im Betrieb. Es ist ja ein Eingeständnis, dass ich in diesem Bereich versage und es nicht alleine schaffe.“*¹⁴⁹

¹⁴³ Interview 7, am 02.05.2013

¹⁴⁴ Interview 7, am 02.05.2013.

¹⁴⁵ vgl. Interview 7, am 02.05.2013.

¹⁴⁶ vgl. Interview 8, am 10.05.2013.

¹⁴⁷ vgl. Interview 7, am 02.05.2013.

¹⁴⁸ vgl. Interview 5, am 16.04.2013.

¹⁴⁹ Interview 1, am 26.03.2013.

Ein weiterer Aspekt, der von den Befragten erwähnt worden ist, ist die Darstellung des Betriebes in der Öffentlichkeit. Durch das Angebot wird sichtbar, dass der Mensch als Ganzes, mit all seinen Lebenssituationen gesehen wird und sich durch das Aufgreifen des Pflege-themas und das Anbieten der Kursreihe das Image des Unternehmens erhöhen kann. Derzeit kann noch nicht abgeschätzt werden, ob und wenn ja, in welchem Ausmaß Mitarbeiter an einem Kurs teilnehmen. Sollte Bedarf bestehen, steht in vier Firmen einer längerfristigen Kooperation nichts im Wege.

Da durch den Besuch der Kursreihe ua die Möglichkeit besteht, dass sich der pflegende Angehörige in seiner Persönlichkeit weiterentwickelt, wurde den Personalverantwortlichen die Frage gestellt, wie sie eine mögliche Entwicklung hypothetisch einschätzen. Von allen wurde diese denkbare Entwicklung des Mitarbeiters als positiv bewertet. Ein weiterer zusätzlicher Nutzen, der durch die Kursteilnahme entstehen könnte, ist, dass die Teilnehmer für ihre Situation zusätzlich Informationen über Hilfsangebote bekommen. Diese reichen von der Möglichkeit des Besuches einer Gesprächsgruppe bis hin zur 24-Stunden Hilfe, wie über psychosoziale bzw. rechtliche Beratung. Somit erfährt der Mitarbeiter von einem vielfältigen und nützlichen Angebot speziell für seine Lage und ist nicht mit zusätzlichem Suchen abgelenkt. Der Zusatznutzen wurde von den befragten Partnern als positiv bewertet, vor allem in Hinblick auf den *„Kopf für die Arbeit frei haben.“*¹⁵⁰

Abschließend gab es die Möglichkeit für noch offene Fragen, die sich auf organisatorische Inhalte beschränkt haben.

7.4.5 Nächste Schritte der Kooperation zwischen Servicestelle und Unternehmen

Wie bereits erwähnt, waren sieben von acht der befragten Personalentwickler von der Idee einer Kooperation begeistert. Sie sehen die Kursreihe als Weiterbildung der Mitarbeiter. Das zeigt sich in der Bereitschaft, die Kursreihe in den Betrieben in das interne Weiterbildungsprogramm aufzunehmen. Vier der befragten Firmenvertreter werden die gesamten Kurskosten und die Bewerbung des Kurses übernehmen. Der Kurs findet in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt, die Referentinnen mit

¹⁵⁰ Interview 2, am 29.03.2013.

ihrem Know-how stellt die Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige bereit.

Ein Unternehmen möchte mit inhaltlicher Unterstützung der Servicestelle einen Veranstaltungstag zum Thema Pflege organisieren. Ziel dieses Tages ist die Schaffung eines Bewusstseins zu dem Thema. Ein zusätzlicher Vorteil liegt darin, dass es für einen Personalentwickler gut wäre, *„wenn zB ein Mitarbeiter ganz plötzlich in eine Pflegesituation kommt, er von diesem Angebot schon gehört hat.“*¹⁵¹

Die Zusammenarbeit reicht von der Finanzierung der gesamten Kosten der Kursreihe über einen Artikel in der betriebseigenen Zeitung. Das Präsentieren in einem internen Medium kann zu einem besseren Verständnis für Mitarbeiter in Betreuungs- und Pflegesituationen im Unternehmen beitragen.

8 Zusammenfassung und Ergebnisse

Im letzten Kapitel wird eine Zusammenfassung der Arbeit gegeben und auf die in der Arbeit behandelten Forschungsfragen näher eingegangen.

Forschungsfragen:

- Wie kann die Kursreihe P.A.U.L.A. mit Firmen als Kooperationspartner weitergeführt werden?
- Wer sind mögliche Kooperationspartner?
- Welche Kooperationsmöglichkeiten sind attraktiv für Unternehmen?

Den Abschluss bilden Handlungsempfehlungen für die Servicestelle und die Unternehmen.

¹⁵¹ Interview 3, am 12.04.2013.

8.1 Zentrale Ergebnisse: Beantwortung der Forschungsfragen

Das Anliegen der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige ist es die Kursreihe P.A.U.L.A. mit Unternehmen als Kooperationspartner weiterzuführen. Die kontaktierten Unternehmen zeigen zum überwiegenden Teil Bereitschaft, dieses Kursangebot in ihr bestehendes Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiter aufzunehmen, obwohl derzeit noch kein Bedarf bei der Belegschaft wahrgenommen wurde. Allerdings ist den Personalverantwortlichen bewusst, dass es auf Grund der Altersstruktur zu dieser Lebenssituation kommen kann, denn in jedem der befragten Unternehmen liegt der Altersdurchschnitt zwischen 42 und 47 Jahren. Inwieweit das Angebot von den Mitarbeitern angenommen werden wird, bleibt abzuwarten, da es sich um ein sehr persönliches und privates Thema handelt und nicht feststeht, ob die Mitarbeiter das Thema im Betrieb ansprechen möchten. Allerdings kann gesagt werden, dass von den Personalverantwortlichen eine einheitliche Meinung vertreten wird, dass, wenn es ein Angebot von Seiten des Unternehmens gäbe, das Tabu, das derzeit nach wie vor über dieses Thema besteht, durch ein Ansprechen im Berufsalltag aufgebrochen werden könnte. Somit bleibt die Hoffnung, dass das Angebot angenommen wird und sich dadurch das Thema Betreuung und Pflege von Angehörigen allgemein und Betreuung und Pflege von Angehörigen mit Demenz im Speziellen angenommen wird, es dadurch Verbreitung findet und somit die Vereinbarkeit zwischen Pflege und Arbeitsalltag erleichtert werden und für beide Seiten gut und entspannt gelingen kann.

In den folgenden Abschnitten werden die Forschungsfragen noch einmal aufgegriffen und versucht, darauf Antworten zu geben.

8.1.1 Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. mit Firmen als Kooperationspartner

Die Servicestelle hat, wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, keine eigenen finanziellen Möglichkeiten die Kursreihe P.A.U.L.A., vor allem um einen für alle sozialen Schichten finanzierbaren Beitrag, weiterzuführen. Durch die Umweltanalyse wurde festgestellt, dass eine Möglichkeit der Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A. darin bestehen kann, mit Unternehmen eine Form der Kooperation einzugehen. Die

Zusammenarbeit kann als strategische Kooperation, in der Bildung einer Arbeitsgemeinschaft und in Form von Sponsoring zustande kommen.

8.1.2 Mögliche Kooperationspartner der Servicestelle

Um die Frage nach möglichen Kooperationspartnern beantworten zu können, ist es notwendig, die aus der Umweltanalyse ermittelten Ansprüche an der Stelle noch einmal aufzuzeigen. Mit Hilfe der gewonnenen Anforderungen ist es möglich, geeignete Unternehmen als zukünftige Kooperationspartner zu identifizieren. Diese sind Unternehmen, die folgende Kriterien erfüllen sollten:

- Unternehmensgröße: mindestens 250 Mitarbeiter
- bestehendes Angebot an sozialen Leistungen für Mitarbeiter, im Besonderen für Familien
- hoher Frauenanteil des Personals
- Altersdurchschnitt der Mitarbeiter

Aus dieser Analyse kann abgeleitet werden, dass nicht nur die bereits befragten Betriebe als mögliche Kooperationspartner in Frage kommen, sondern auch all jene Unternehmen angesprochen werden können, die diese Kriterien ebenfalls erfüllen.

8.1.3 Attraktive Kooperationsmöglichkeiten mit Unternehmen

Um aufzuzeigen, welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit für die Servicestelle bzw. für Unternehmen attraktiv sein können, wird hier auf die Antworten aus den qualitativen Interviews näher eingegangen. Eine Attraktivität für Betriebe liegt in der Unterstützung der Mitarbeiter, die sowohl erwerbstätige als auch pflegende Angehörigen sind. Mit dem Angebot wird eine Chance gesehen, das Bewusstsein der Unternehmensführung zu erhöhen bzw. dem Personal den betrieblichen Umgang beim Thema Betreuung und Pflege bei Demenz aufzuzeigen. Ein weiteres Interesse besteht für die Personalentwickler darin, zu erfahren, wie verbreitet diese Thematik im Betrieb ist bzw. wie viele Mitarbeiter Betroffene sind.

Eine weitere Option für den Betrieb und die Servicestelle stellt eine Zusammenarbeit in Form von Vorträgen dar. Dabei werden die Servicestelle und die Kursreihe vorgestellt und Interessierte haben die Gelegenheit die Formen der Kommunikation mit Menschen mit Demenz näher kennen zu lernen. Anschließend wird eruiert, ob Bedarf an einem Kursangebot besteht.

Das besondere Interesse der Servicestelle liegt in der Finanzierung der Kursreihe. Sieben der befragten Personalisten würden die Kosten übernehmen, die sich aus den gegebenen Zugeständnissen heraus entwickeln. Diese erstrecken sich über die Kosten der Bewerbung bis hin zur Übernahme der gesamten Kurskosten. Aus Sicht von PAng stellt die Zusammenarbeit den Anreiz dar, dass dadurch das Thema Kommunikation mit Menschen mit Demenz bekannt gemacht wird. Gleichzeitig wird dadurch der Bekanntheitsgrad der Kursreihe P.A.U.L.A. und die Servicestelle vorgestellt.

8.2 Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Der folgende Abschnitt beinhaltet die Diskussion der Ergebnisse. Daraus werden mögliche Schlussfolgerungen gezogen, aus denen im nächsten Abschnitt Handlungsempfehlungen abgegeben werden.

Aus den Ergebnisse der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Formen der Kooperation in Kapitel 5.3 haben sich für die Autorin vor allem drei mögliche Modelle herauskristallisiert: das **strategische Netzwerk**, das **Sponsoring** und die **Arbeitsgemeinschaft**.

Auch wenn die **Arbeitsgemeinschaft** eine horizontale Form der Kooperation ist, so kann jeder einzelne Kurs als abgeschlossenes Projekt angesehen werden. Das Ziel dieser Form ist die Durchführung einer gemeinsamen Aufgabe, die in einem entlastenden Angebot für Angehörigen von Menschen mit Demenz liegen würde. Die Servicestelle stellt auf Anfrage des Unternehmers eine Referentin für eine Kursreihe zur Verfügung, das Unternehmen übernimmt die Finanzierung und die Organisation, jeder für seinen Bereich eigenverantwortlich. Die Kursreihe kann deshalb als Projekt gesehen werden, weil es nicht regelmäßig sondern alleine auf Nachfrage angeboten wird.

Eine langfristige Verbindung, wie es das strategische Netzwerk vorsieht, könnte der Servicestelle den Nutzen bringen, dass ein regelmäßiges Abhalten der Kursreihe über einen längeren Zeitraum vertraglich gesichert wäre. Da es bei der Form um Vertrauen der Partner untereinander geht, ist es unter Umständen notwendig, vertrauensbildende Maßnahmen zu setzen. Diese könnte in Form von Gesprächen oder gemeinsam durchgeführten Workshops sein. Damit würde sich das finanzielle Risiko bei PAng verringern, dem Unternehmen würde im Grunde kein Risiko entstehen, außer dass sich zu wenige Mitarbeiter melden und ein Kursangebot deshalb nicht stattfinden kann.

Auch Sponsoring würde eine realisierbare Form zur Finanzierung der Kursreihe P.A.U.L.A. darstellen. Durch diese Form hätte die Servicestelle die Gelegenheit, Gelder zu lukrieren und, je nach Vorgabe des Sponsors, Kursreihen, die räumlich nicht an ein Unternehmen gebunden sind, anzubieten. Ein Merkmal der Form ist das Erbringen einer Gegenleistung, hier von Seiten der Servicestelle. Diese könnte das Anbringen des Sponsorenlogos auf den Bewerbungsfoldern sein. Eine andere Möglichkeit könnte die Erwähnung des Sponsors bei den Kursreihen sein. Ein weiterer Nutzen des Sponsors könnte in einer positiven Öffentlichkeitsarbeit bzw. in der Erhöhung des sozialen Images des Betriebes liegen. Mögliche Interessenten an der Form könnten zB jene Unternehmen sein, die die Kriterien, um als Kooperationspartner erkannt zu werden, nicht erfüllen, aber dennoch einen Beitrag für die Situation der pflegenden Angehörigen von Menschen mit Demenz leisten wollen. Wie die Gegenleistungen allerdings dann im Konkreten aussehen könnten, müsste innerhalb der Servicestelle und den jeweiligen Unternehmen diskutiert werden.

8.3 Empfehlungen

Im folgenden Abschnitt werden Empfehlungen für die Servicestelle und die Kooperationsunternehmen von der Autorin gegeben.

Für die **Servicestelle** bedeutet das Eingehen von Kooperationen die Finanzierung und somit die Weiterführung der Kursreihe P.A.U.L.A.. Für eine langfristige Zusammenarbeit wird im Besonderen das strategische Netzwerk empfohlen. Durch die vertragliche Bindung würde dies eine Sicherung der Weiterführung des Angebotes P.A.U.L.A. bedeuten, zumindest für die Zeit der Vertragsdauer.

Da es allerdings viele Unternehmen gibt, die die Kriterien der Umweltanalyse nicht erfüllen, wird Sponsoring ebenfalls als eine Form der Zusammenarbeit empfohlen. Die Servicestelle könnte dadurch zu jenen Unternehmen Kontakt aufnehmen, die bisher auf Grund der Auswahlkriterien nicht in Betracht gekommen sind. Daraus könnte eine durchaus lukrative Zusammenarbeit für beide Partner entstehen. Für die Servicestelle würde das bedeuten, dass die erhaltenen Sach- bzw. Finanzmittel in die Weiterführung der Kursreihe einfließen könnten.

Weiters wird empfohlen innerhalb der Servicestelle bzgl. unterschiedlicher Kooperationsformen, die den Vorstellungen der bereits kontaktierten Unternehmen entsprechen, zu diskutieren. Aus den Interviews mit den Personalisten wurden zum Teil unterschiedliche Auffassungen der Zusammenarbeit der Betriebe bekannt, diese sollten im Rahmen der Möglichkeiten, umgesetzt werden. Für welche Form der Zusammenarbeit sich die Servicestelle auch entscheiden wird, das Know-how bleibt in jedem Fall auf Seiten der PAng und in den Händen der Referentinnen.

Eine weitere Empfehlung an die Servicestelle könnte darin liegen, noch andere Angebote von PAng in Unternehmen zu bringen. So könnte zB bei Bedarf eine Gesprächsgruppe im Betrieb etabliert werden, in der Art wie sie derzeit von der Servicestelle angeboten werden. Dadurch würde es die Möglichkeit für einen Austausch innerhalb einer Gruppe geben. Eine weitere Empfehlung wäre das Anbieten von psychosozialer Beratung für ein paar Stunden im Monat. Hier müsste die Servicestelle überlegen, ob die dafür notwendigen Ressourcen vorhanden sind. Auf der gleichen Basis könnte von der Servicestelle die rechtliche Beratung angeboten werden. Auch hier gilt es für die Servicestelle zu überlegen, ob die notwendigen Ressourcen vorhanden sind. In jedem Fall stellen diese Gelegenheiten in Betrieben für die Themen zu werben eine große Chance für das Bekanntmachen der Angebote der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige dar, die nach Ansicht der Autorin, wenn möglich, genutzt werden sollten.

Eine über die Kursreihe hinausgehende Empfehlung wäre, die Gelegenheit zu nutzen, das gesamte Angebot der Servicestelle dem Personal näher zu bringen und die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter für diese Thematik zu sensibilisieren. So wüssten sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte im konkreten Anlassfall, wo sie Hilfe und Unterstützung bekommen und können sich dadurch Wege ersparen.

Damit die Teilnehmer auch nach dem Kursbesuch weiter betreut werden können, wird von der Autorin empfohlen, nach Abschluss und bei Bedarf eine Gesprächsgruppe als weiterführendes Angebot im Unternehmen anzubieten.

Es wird den **Unternehmen** empfohlen, die Kursreihe in das firmeninterne Weiterbildungsprogramm aufzunehmen. Damit präsentiert sich der Betrieb dem Personal gegenüber als familienfreundlich und macht somit die soziale Einstellung noch deutlicher sichtbar. Dem betroffenen Mitarbeiter wird dadurch vermittelt, dass für seine private Situation im Unternehmen Verständnis besteht. Die Unternehmensführung kann darauf eingehen und für betreuende und pflegende Mitarbeiter unterstützende Maßnahmen setzen. Diese könnten in einem flexiblen Arbeitszeitmodell ebenso wie in einer Reduzierung der Arbeitszeit liegen. Hier zeigt die Unternehmensführung, dass der Mitarbeiter als wertvolle Ressource im Unternehmen gilt. Durch die gesetzten Maßnahmen und Unterstützung innerhalb des Betriebes, besteht die Chance, die Arbeitsleistung zu halten bzw. zu erhöhen oder eventuelle Fehlerquellen zu reduzieren.

Eine weitere Empfehlung an die Betriebe ist die Nutzung der Kursreihe zur Imageerhöhung. Das Unternehmen kann sich damit von der Konkurrenz abheben, da es derzeit noch kein Angebot für pflegende Angehörige in anderen Betrieben gibt.

Eine weitere Empfehlung, vor allem für Betriebe die den Kriterien der Umweltanalyse nicht entsprechen, ist die Möglichkeit eines Sponsorings. Der Sponsor könnte dadurch seine soziale Einstellung zum Thema Betreuung und Pflege zum Ausdruck bringen und sein Bild in der Öffentlichkeit verbessern. Die Servicestelle würde im Gegenzug finanzielle Unterstützung erschließen und die vereinbarten Gegenleistungen erbringen.

8.4 Resümee

Aus der demographischen Entwicklung lässt sich ableiten, dass die Bevölkerung älter wird. Eine Folge davon ist, dass für immer mehr Menschen bedeutet, Erwerbstätigkeit und Betreuung bzw. Pflege koordinieren zu müssen. Verwunderlich für die Autorin war, dass dieser Umstand den Personalentwicklern zwar bekannt, jedoch trotz des hohen Altersdurchschnitts in den einzelnen Betrieben nicht im Bewusstsein ist.

Vor allem in Hinblick auf soziale Dienstleistungen, die zwar in vielfältiger Weise in den Betrieben angeboten werden, gab es im Bereich Betreuung und Pflege bisher nur in einem der befragten Betriebe ein Angebot. Umso erfreulicher war es für die Autorin, dass sich trotzdem alle kontaktierten Unternehmen die Zeit für ein Gespräch nahmen. Bei diesen Gesprächen konnte bei den Personalverantwortlichen ein AHA-Erlebnis bemerkt werden. Sieben der acht befragten Personalisten erklärten sich bereits nach dem ersten Gespräch bereit, eine der vorgestellten Kooperationsformen mit der Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige eingehen zu wollen. Wie die Zusammenarbeit mit den Unternehmen im Konkreten aussehen wird, muss innerhalb der Servicestelle noch abgeklärt werden.

Für die Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige sowie für die Autorin ist es erfreulich, dass durch die geführten qualifizierten Interviews die Finanzierung der Kursreihe P.A.U.L.A. - Pflegende Angehörige unterstützen – lernen – austauschen ein Angebot für Menschen mit Demenz, zumindest in naher Zukunft gesichert ist.

9 Literaturverzeichnis

Bouncken, Ricarda B./Andreas Golze: Management und Führung von Kooperationen, München 2007

Bruhn, Manfred: Kooperationen im Dienstleistungssektor, in: Zentes, Joachim/Swoboda Bernhard/Morschett Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 1181-1206

Corsten H., Gössinger, R.: Einführung in das Supply-Chain-Management, in Bouncken, Ricarda B./Andreas Golze: Management und Führung von Kooperationen, München 2007, 10

Eschenbach: Controlling, in **Obermayr, Manfred:** Umfeldanalyse und Ansätze zur Strategieentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Kundenperspektive am Beispiel der SGE Pelletsessel des Unternehmens Fröling, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, Linz 2003, 22

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung, eine Einführung, 3. Auflage, Reinbeck bei Hamburg 2010

Gahl, A: Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität in: Bouncken, Ricarda B./Andreas Golze: Management und Führung von Kooperationen, München 2007, 10

Hopf, C.: Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung, in Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung, eine Einführung, 3. Auflage, Reinbeck bei Hamburg 2010, 223

Killich, Stephan: Formen der Unternehmenskooperation, in: Becker, Thomas/Dammer, Ingor/Howaldt, Jürgen/Loose, Achim (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2011, 13-22

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm: Marketing Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, München 2007

Küting, Karlheinz/Heiden, Matthias: Neuere Unternehmenszusammenschlussformen in der externen Rechnungslegung – Anmerkungen zur bilanziellen Erfassung von Joint Ventures, strategischen Allianzen, virtuellen Unternehmen und Special Purpose Entites, in: Zentes, Joachim/Swoboda Berhard/Morschett Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 1009-1034

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim/Basel 2010

Morschett, Dirk: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, Joachim/Swoboda Berhard/Morschett Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 387-413

Müller-Stewens/Lechner, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001

Nelles, Michael/Oebel, Ginette: Kooperationen in der Unternehmensfinanzierung, in: Zentes Joachim/Swoboda Berhard/Morschett Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 773-795

Picot, A./Dietl, H./Franck, E: Organisation: eine ökonomische Perspektive in: Bouncken, Ricarda B./Andreas Golze: Management und Führung von Kooperationen, München 2007, 18

Prahalad, C.K./Hamel, G: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Hontgomery, C.A./Porter, M.E. (Hrsg.), Strategie, Wien, S. 309 – 335 in: Reinprecht, Thomas: Kooperationen zwischen sozialen Nonprofit- und Profit-Organisationen, Saarbrücken 2010, 30

Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt/Main/New York 1999

Runte, Thomas: Swot-Analyse für Dienstleistungsunternehmen, Studienarbeit, Norderstedt 2002

Schwarz, P.: Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidungen, Steuerung/Planung, Kontrolle, in: Reinprecht, Thomas: Kooperationen zwischen sozialen Nonprofit- und Profit-Organisationen, Saarbrücken 2010, 59

Skaupy, W.: Franchising (1995) in: Morschett, Dirk in: Zentes Joachim/Swoboda Berhard/Morschett Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 387-413

Stengel, R.: Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken, in Bruhn, Manfred: Kooperationen im Dienstleistungssektor, in: Zentes, Joachim/Swoboda Berhard/Morschett Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 1181-1206, 1194

Wolter, H-J./Wolff, K./Freund, W: Das virtuelle Unternehmen in: Killich, Stephan: Formen der Unternehmenskooperation, in: Becker, Thomas/Dammer, Ingor/Howaldt, Jürgen/Loose, Achim (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2011, 13-22

Sonstige Quellen:

Bildungshaus Batschuns: Folder Tandem, Batschuns 2011

PAng, Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige: Aussendung I, Linz 2013

PAng, Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige: Bewerbungsfolder, Linz 2013

PAng, Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige: Evaluierungen, Linz 2010-2013

PAng, Servicestelle für betreuende und pflegende Angehörige: Jahresbericht 2012 der Servicestelle für Betreuende und Pflegende Angehörige, Linz 2013

Stötzer, Sandra: Grundlagen des Managements in Nonprofit-Organisationen, Skriptum zur FH-Lehrveranstaltung GPN 2, Wintersemester 2011/2012

Internetquellen:

Badelt, Christoph/Holzmann, Andrea/Matul, Christian/Österle, August: Analyse der Auswirkungen des Pflegevorsorgesystems, in: Pochobradsky, Elisabeth-/Bergmann, Franz/Brix-Samoylenk, Harald/ Erfkamp Henning/ Laub Renate: Situation pflegender Angehöriger. Endbericht. Im Auftrag BMSGK, Wien 2005, BMSGK (2005), 11, http://www.uni-graz.at/ukidabww_bmask_studie_situation_pflegender_angehoeriger.pdf (Stand, 27.05.2013)

BMG, Bundesministerium für Gesundheit: Hilfen für pflegende Angehörige, <http://www.bmg.bund.de/pflege/hilfen-fuer-angehoerige/pflegende-angehoerige.html> (Stand 09.05.2013)

Caritas Linz: Homepage, <http://www.caritas-linz.at/> (Stand 06.06.2013)

Caritas socialis: Pflegemodell der Meäutik. Was bedeutet Meäutik und das meäutische Pflegemodell, <http://www.cs.or.at/deutsch/pflege-und-betreuung/pflegemodell-der-maeeutik/pflegemodell-der-maeeutik.html> (Stand 14.05.2013)

Daneke, Sigrid: Angehörigenarbeit, in: Huber, Christina: Dipl. Arb., Pflegende Angehörige „Zur Situation der pflegenden Angehörigen im Waldviertel“. Universität Wien; Wien 2009, 17, 18, 19, http://othes.univie.ac.at/4087/1/2009-03-01_0151162.pdf (Stand 09.05.2013)

Dill, Christoph: Stärken-Schwächen-Analyse, Uni Karlsruhe http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nswot_b.html (Stand, 06.06.2013)

Eurocarers: Leitlinie zur Unterstützung der Rechte pflegender Angehöriger, http://www.uke.de/extern/eurofamcare/documents/eurocarers_leitlinie_pflegende_angehoerige.pdf (Stand 09.05.2013)

Gabler Wirtschaftslexikon, Unique Selling Proposition (USP)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81361/unique-selling-proposition-usp-v6.html> (Stand 27.05.2013)

Geister, Christina: Weil ich für meine Mutter verantwortlich bin. Der Übergang von der Tochter zur pflegenden Tochter. in: Gensluckner, Christoph/Holzer, Johannes: Pflege aus Sicht der pflegenden Angehörigen (Laienpflege). Empirische Untersuchung bezüglich Belastungen pflegender Angehörigen und deren Entlastungsmöglichkeiten, Fachbereichsarbeit, Gesundheits- und Krankenpflegeschule, Kufstein 2005, 7

<http://www.oegkv.at/publikationen/abschlussarbeiten/fachbereichsarbeiten.html>
(Stand 13.05.2013)

Gleichweit, Sonja/Rossa, Martina: Erster Österreichischer Demenzbericht, Wiener Gebietskrankenkasse, Wien 2009,

http://www.wgkk.at/mediaDB/615271_Demenzbericht.pdf (Stand 31.05.2013)

Hoepner, Gert: in: Marketing-Lexikon: [https://www.wirtschaftswiki.fh-](https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Unique-Selling-Proposition)

[aachen.de/index.php?title=Unique-Selling-Proposition](https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Unique-Selling-Proposition) (Stand 04.06.2013)

Huber, Christine: Dipl.Arb. Pflegende Angehörige „Zur Situation der pflegenden Angehörigen im Waldviertel“, Universität Wien; Wien 2009

http://othes.univie.ac.at/4087/1/2009-03-01_0151162.pdf (Stand 13.05.2013)

Kreimer, Margareta/Meier, Isabella/Sträußberger, Monika: Die Vereinbarkeit familiärer Altenbetreuung mit Erwerbsarbeit im Kontext der österreichischen Pflegepolitik. Eine Analyse am Beispiel der Universität Graz als Arbeitgeberin

Langfassung des Projektberichtes, [www.ukidabww langfassung_neu\(1\).pdf](http://www.ukidabww.org/langfassung_neu(1).pdf) (Stand 10.05.2013)

OÖ Familienkarte: Familienpolitik, <http://www.familienkarte.at/de/familienpolitik.html>

(Stand 12.05.2013)

Pochobradsky, Elisabeth/Bergmann, Franz/Brix-Samoylenk, Harald/ Erfkamp Henning/ Laub Renate: Situation pflegender Angehöriger. Endbericht. Im Auftrag BMSGK, Wien 2005, BMSGK (2005), http://www.uni-graz.at/ukidabww_bmask_studie_situation_pfleger_angehoeriger.pdf (Stand, 27.05.2013)

Risch, Michael: Business Development. Neue Marktchancen identifizieren und nutzen, <http://www.business-wissen.de/marketing/business-development-neue-marktchancen-identifizieren-und-nutzen/> (Stand, 06.06.2013)

10 Anhang

Der Anhang enthält folgende Dokumente:

- Organigramm der Caritas OÖ
- Batschuns, Bewerbungsfolder Tandem
- Leitfaden für die qualitative Interviews