

## Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997: Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München; Institut für Sozialforschung (IfS) an der Universität Frankfurt am Main; Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH (INIFES); Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI). (1998). *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997: Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*. Berlin. : Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67637>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997

## Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten

Herausgeber:  
Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung (ISF), München  
Internationales Institut für empirische  
Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen  
Institut für Sozialforschung (IfS),  
Frankfurt/Main  
Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI),  
Göttingen



## Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997



Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministers für Forschung und Technologie unter dem Förderkennzeichen SWF0066 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung ... /

Hrsg.: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF),

München ... - Berlin : Ed. Sigma

Erscheint jährlich. - Aufnahme nach 1992

ISSN 0942-9921

1992 -

ISBN 3-89404-597-3    ISSN 0942-9921

© Copyright 1998 by edition sigma® rainer bohne verlag, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	9
----------------	---

<b>Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt?</b>	13
---	----

*Nestor d' Alessio, Herbert Oberbeck*  
SOFI Göttingen

1.	Problemaufriß und Thesen	13
2.	Auf den Spuren von Sysiphus oder der stets neu gestartete Versuch des Nachweises der "Kosten/Leistungsgerechtigkeit" von IuK-Techniken	21
	– Argumente zur 'Produktivitätsparadoxie'	22
	– Loyale Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Investoren als neue Effizienzkriterien für Dienstleistungsbetriebe	26
3.	Deutsche Dienstleistungsunternehmen – abonniert auf krude Cost-Cutting-Konzepte?	33
	– Die Folgen für die Dienstleistungsbeziehungen	41
4.	Die offene Frage: Was ist Dienstleistungsqualität und wie kann für Kunden in Dienstleistungsbeziehungen "realer Mehrwert" geschaffen werden?	44
	– Exemplarisch: Dienstleistungsdynamik in der privaten Versicherungswirtschaft	46
5.	Ausblick: Neue anspruchsvolle Dienstleistungen als brachliegende Entwicklungspotentiale	53
	Literatur	55

<b>Beschäftigung und Arbeit im Dienstleistungsbereich</b>	63
---	----

*Rüdiger Glott*  
SOFI Göttingen

1.	Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich – ein vernachlässigtes Forschungsgebiet	63
2.	Methodische Anmerkungen	66

3.	Die Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich	74
3.1	Qualifikationsanforderungen	74
3.2	Einkommensentwicklung	78
3.3	Die Entwicklung der Arbeitszeiten	80
3.4	Die Entwicklung der Teilzeitarbeit	84
3.5	Arbeitsbelastungen	88
4.	Fazit	91
	Literatur	93

## **Pflege und Technik: Eine neue Qualität von Dienstleistungsarbeit?** 95

*Dieter Jaufmann*

INIFES Stadtbergen

1.	Ein Markt in Bewegung	95
2.	Die Größenordnung der Pflegeproblematik – Pflegebedürftige und Pflegepersonen	97
2.1	Pflegebedürftige in den privaten Haushalten der Bundesrepublik Deutschland	97
2.2	Wer pflegt?	100
3.	Die Einführung der Pflegeversicherung: Zielsetzungen – Ausgestaltung – Leistungen	101
	Exkurs: Die leidigen Probleme mit der Statistik	104
4.	Die Entwicklung der Anbieter ambulanter Dienste: Der Pflegesektor – ein mixtum compositum durch die Einkehr von Markt	106
5.	Die Entwicklung der Antragstellung	112
5.1	Präferenzen für Geld- und/oder Sachleistungen?	113
5.2	Was zahlen bzw. würden die Klienten selbst bezahlen?	116
6.	Technikeinsatz und Innovationspotentiale in der häuslichen Pflege	118
7.	Eine neue Qualität von Dienstleistungsarbeit?	124
8.	Ein kurzer Blick über den Zaun: Erfahrungen und Entwicklungen in einigen anderen Ländern	128

9.	Wie geht es weiter? Einige begründete Spekulationen und der Versuch eines Fazits	132
	Literatur	136
	Anhang	145

## **Die Scheinblüte multimedialen Dienstleistungswachstums im Bereich der Druckindustrie** 147

*Steffen Becker, Uwe Risch*  
IfS Frankfurt

1.	Einleitung	147
2.	Informatisierung der druckindustriellen Produktionskette	150
3.	Wandel der Branchen- und Produktionsstrukturen: Die Druckindustrie als multimedialer Dienstleister?	157
3.1	Neue Hauptgeschäftsfelder der Druckunternehmen?	157
3.2	Neue Form der Branchenstruktur?	162
4.	Entwicklung der Beschäftigungsstrukturen und Berufsbilder	168
4.1	Beschäftigung und Facharbeitskräftestrukturen	169
4.2	Neue Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen	179
5.	Exkurs: Die tarifpolitische Entwicklung am Beispiel des neuen Manteltarifvertrags	187
6.	Resümee	191
	Literatur	192

## **Internalisierung des Marktes** 197

Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte

*Manfred Moldaschl*  
ISF München

1.	Selbstorganisation zwischen "Strategie" und "Emergenz"	200
2.	Organisatorische Dezentralisierung und Vernetzung	203
2.1	Gruppenarbeit: Wettlauf zwischen Integration und Spezialisierung	204
2.2	KVP: Integration von Planungs- und Erfahrungswissen	206



2.3	Projektorganisation: Politisierung statt Partizipation	207
2.4	Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen	210
3.	Strategische Vermarktlichung	211
3.1	Zielvereinbarungen – und die Transparenz der Wertschöpfungsbeiträge	213
3.2	Profit Center: reales oder simuliertes 'Unternehmen im Unternehmen'?	215
3.3	Dilemmata interner Vermarktlichung	217
4.	Arbeitssituation und berufliche Perspektiven der technischen Angestellten	222
4.1	Qualifikationsentwicklung: Spezialisierung, Polarisierung, Verwissenschaftlichung	223
4.2	Informatisierung und "Abstraktifizierung" der Arbeit	227
4.3	Zeitautonomie und Zeitsouveränität	228
4.4	Leistungssituation und Kontrolle: Belastung als Preis der Autonomie	229
4.5	Exkurs: "Ideelle Subsumtion" und "innere Landnahme"	232
4.6	Berufliches Selbstverständnis und Handlungsorientierungen der Angestellten	235
5.	Resümee	240
	Literatur	244
	Die Autoren	251

## Vorwort

Die Erkenntnis, daß auch die Bundesrepublik Deutschland im Strukturwandel von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft steckt, hat sich inzwischen breiter durchgesetzt: Arbeit und Beschäftigung im primären und sekundären Sektor, also in Landwirtschaft und Bergbau sowie im produzierenden Gewerbe, sind in den letzten beiden Jahrzehnten so stark zurückgegangen, daß hiervor die Augen nicht mehr verschlossen werden können. Wie immer der hierzulande breiter ausgetragene Disput zum Pro und Contra einer Dienstleistungslücke, die zwischen den USA und der Bundesrepublik auszumachen versucht oder aber bestritten wird, ausgehen wird, die Arbeitsplätze in der Tertiärökonomie dominieren längst und klassische Industriearbeit kommt nicht einmal mehr auf einen Anteil von einem Drittel. Gleichwohl herrscht große Unsicherheit darüber, welche Konsequenzen, welche Chancen und Risiken mit diesem Strukturwandel in der bundesrepublikanischen Gesellschaft verbunden sind; diese Unsicherheiten beziehen sich auf die weitere Dynamik von Arbeit und Beschäftigung ebenso wie auf Perspektiven der Wohlstandsentwicklung und der Bedürfnisregulation.

Am Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Debatte über den Strukturwandel moderner Volkswirtschaften haben noch klare und überwiegend positiv besetzte Erwartungen für Wirtschaft und Gesellschaft dominiert. Fourastié wählte für seine unstrittig bahnbrechende Studie den Titel "Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts" (in Deutschland erstmals 1954 in der Übersetzung von Burkart Lutz publiziert), weil er mit der Expansion der Tertiärökonomie Chancen für eine neue und bessere Qualität von Arbeit und Beschäftigung, aber auch für die Realisierung neuer Bedürfnisse sah (gebündelt zum Begriff "tertiäre Zivilisation"). Bell, ein weiterer großer Linienzeichner in dieser Debatte, steht dem kaum nach. Die Lebensqualität der nachindustriellen Gesellschaften besteht für ihn primär darin, daß für jeden (!) "Dienstleistungen und Annehmlichkeiten - Gesundheits- und Bildungssystem, Erholung und Künste - wünschenswert und erreichbar scheinen" (1985, S. 134).

An Gegenentwürfen zu diesen Konzepten mangelt es nicht, doch auch dort werden Entwicklungen über die gesellschaftlichen Zwänge der Industriegesellschaft hinaus als möglich angesehen. So werden Leser selbst bei Gershuny, der sein Buch "Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft" (1981) gegen die seiner Meinung nach unhaltbare These vom Bedeutungsverlust der materiellen Güterproduktion bei Fourastié und Bell setzt, im Hinblick auf neue Dimensionen der gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung nicht enttäuscht. Gershuny

setzt auf massiven Maschineneinsatz in privaten Haushalten, hierin sieht er den Hebel für umfassendere Bedürfnisbefriedigung und steigende Lebensqualität. Eine effiziente und expandierende Güterproduktion soll hierfür die materielle Basis liefern.

Einsatzformen und Auswirkungen von neuen Technologien spielen in der jüngeren Diskussion über Konturen und Perspektiven moderner Dienstleistungsgesellschaften eine immer wichtigere Rolle, nicht nur bei Gershuny. So wird insbesondere den neueren Informations- und Kommunikationstechniken (IuK-Techniken) das Potential zugeschrieben, sowohl neue Dimensionen in der Produktivitäts- und Wohlstandsdynamik aufzuschließen als auch innovative und weltweit verknüpfte Informationssysteme und Austauschprozesse zu ermöglichen. Entgegen stehen diesen neueren 'großen Hoffnungen' auf das 21. (Dienstleistungs-)Jahrhundert spezifische Krisenprognosen, die ihren Ausgangspunkt ebenfalls bei der zunehmenden Durchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft mit neuen IuK-Techniken haben. Durch Technikeinsatz bedingte strukturelle Arbeitslosigkeit, Einkommenseinbußen bei breiten Schichten und damit verbundener Nachfragerückgang, der der Expansion von Dienstleistungsbedürfnissen engere Grenzen setzen soll - alles Stichworte, die von Karl-Georg Zinn zu Beginn der 90er Jahre zu der breiter aufgenommenen These von der drohenden "tertiären Krise" gebündelt wurden.

Wir können an das hier nur stichwortartig angedeutete Spektrum von großenteils diametral entgegengesetzten Entwicklungsprognosen für Dienstleistungsgesellschaften - 'moderne Dienstleistungswelten' - nur ausschnitthaft anknüpfen. Gleichwohl zielt unser Anspruch in diesem sechsten Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung darauf, eine der zentralen Fragestellungen in dieser Debatte über die Zukunft der Dienstleistungsgesellschaften aufzunehmen: Es ist die Frage nach dem Zusammenhang von Wohlstands- und Bedürfnisentwicklung auf der einen und von Arbeits- und Beschäftigungsqualität auf der anderen Seite. Annähern wollen wir uns dieser Fragestellung in den fünf Beiträgen dieses Jahrbuchs von verschiedenen Dienstleistungsfeldern her. Unser besonderes Interesse gilt neueren Entwicklungen bei anspruchsvolleren Dienstleistungen für private Haushalte, von Finanzdienstleistungen über Distributions- und Gesundheitsdienstleistungen bis hin zu Dienstleistungen in der Aufbereitung und im Makeln von Informationsdiensten. Wir fragen nach ersten harten Fakten und weiteren Perspektiven im neuen Dienstleistungsfeld der gesellschaftlich organisierten Betreuung und Pflege älterer und gesundheitlich eingeschränkter Menschen, ohne Zweifel ein zentraler Prüfstein für das Pro und Contra zur These von der in Dienstleistungsgesellschaften möglichen erweiterten Bedürfnisbefriedigung. Wir gehen weiter auf neue mediale Dienstleistungen am Beispiel der auf Organisation gesellschaftlicher Kommunikation ausgerichteten Druckindustrie ein und zeichnen die bisher absehbaren innovativen

Verschiebungen in den brancheninternen Arbeitsteilungsmustern und Beschäftigungsstrukturen nach. Und schließlich gehen wir auf die Träger produktionsnaher Dienstleistungen ein, deren Arbeits-, Berufs- und Leistungswelt durch Unternehmenskonzepte zur Internalisierung von marktförmigen Austauschregeln einem verstärkten Wandel ausgesetzt ist.

Dienstleistungsthemen werden in den für diese Reihe verantwortlichen vier Instituten über die hier aufgenommenen Fragestellungen und Dienstleistungsfelder hinaus bearbeitet. Wir werden dies u.a. in dem nächsten Jahrbuch (1998) dokumentieren, das sich schwerpunktmäßig mit neueren Aspekten des Zusammenhangs von Technik- und Arbeitsmarktentwicklung befassen wird.

Göttingen, im März 1998

*Nestor D'Alessio*  
*Herbert Oberbeck*  
SOFI Göttingen



# Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt?

*Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck*

SOFI Göttingen

## 1. Problemaufriß und Thesen

Über die Zukunft der Dienstleistungsökonomie in Deutschland wird - wen wird es wundern - kontrovers diskutiert. Einige Autoren, wie wohl auch die Bundesregierung, sehen in der Expansion von Dienstleistungen immer noch den Schlüssel zur Lösung der aktuellen Beschäftigungskrise mit ihren hohen Arbeitslosigkeitszahlen<sup>1</sup>, während andere schon dabei sind, den Abgesang auf die Zukunft anzustimmen. Am deutlichsten auf den Punkt gebracht hat dies in jüngerer Zeit Ulrich Beck mit seiner These vom Kapitalismus, der die Arbeit abschaffe und dies gerade auch im Dienstleistungsbereich. Beck kritisiert, daß das drohende Aus für die Arbeitsgesellschaft in diesem Lande noch viel zu wenig realisiert werde, verantwortlich macht er hierfür neben zwei anderen Mythen den "Dienstleistungs-Mythos", der dafür Sorge, daß die öffentliche Debatte gegen die Einsicht vom Ende der Arbeitsgesellschaft immun bleibe. Als "Dienstleistungs-Mythos" bezeichnet Beck die Vorstellung, daß der bevorstehende Aufschwung der Dienstleistungsgesellschaft die Arbeitsgesellschaft retten werde.

"Gewiß werden neue Arbeitsplätze entstehen. Zunächst aber werden die traditionell sicheren Beschäftigungskerne im Dienstleistungsbereich einer jetzt erst anlaufenden Automatisierungswelle geopfert" (1997a, S. 13).<sup>2</sup>

Die Vision gewaltiger Automationspotentiale in den Unternehmen und Institutionen der Dienstleistungsökonomie beflügeln nicht nur die theoretischen Reflexionen von Ulrich Beck, sie durchziehen eine Reihe neuerer, von Beratungsfirmen und Wirtschaftsforschern vorgelegter Prognosen wie ein roter Faden. So haben in das Horn zerplatzter Zukunftshoffnungen auf neue Dienstleistungsjobs im vergangenen Jahr am heftigsten Wirtschaftsinformatiker von

---

1 Dies ist u.a. der Grundtenor in der BMBF-Initiative "Dienstleistung 2000 plus" (vgl. Bullinger 1995 und 1997), Anfang 1998 nochmals gebündelt und bekräftigt vom amtierenden Minister (vgl. Rüttgers 1998).

2 Beck hat seine These an anderen Orten wiederholt, so u.a. in seinem Beitrag für die "Zukunftskommission Sachsen" (vgl. Beck 1997b) sowie in einem Streitgespräch mit dem amtierenden Bundesarbeitsminister (vgl. Beck/Blüm 1998).

der Universität Würzburg (Rainer Thome u.a.) gestoßen, die für die nächsten zehn Jahre für Deutschland das Verschwinden von 6,7 Millionen Arbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich prognostizieren (vgl. FR vom 12.06.1997, S. 5). Begründet wird dies mit der überraschungsfreien, weil lange behaupteten und eher als Allgemeinplatz einzustufenden These vom massiven Kostendruck in Handel, Banken, Versicherungen und staatlichen Ämtern, der zu breitflächiger Automatisierung mehr oder weniger zwangsläufig führen soll. Computerberatung in Sozial- und Arbeitsämtern, automatisierte Zweigstellen in Banken und Sparkassen, Einkaufen per Internet, automatische Kassen und andere "Segnungen" der weiteren Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnik sind demnach die Topziele betrieblicher Rationalisierer, mit denen die Würzburger Wirtschaftsinformatiker gesprochen haben. Wer sich dieser Entwicklung verschließen wolle, so heißt es dort weiter, gefährde langfristig die Existenz von Dienstleistern, so wie eben Technikfeindlichkeit auch in der Industrie Produktivitätsfortschritte verhindere und längerfristig ins Abseits führen werde.

"Schließlich kann nur auf diese Weise, analog zum Produktionssektor, langfristig die Konkurrenzfähigkeit und daraus resultierend der Erhalt von Arbeitsplätzen gesichert werden" (Thome, zitiert in der taz vom 18.11.1997.)

Neu sind solche Prognosen nicht, sie begleiten die Diskussion über die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft, seit die ersten Computer in den Büros von Unternehmen und Ämtern Einzug gehalten haben. So gab es vor 20 Jahren bereits ähnliche Visionen von weitgehend menschenleeren, vollautomatisierten Büros und Schalterhallen<sup>3</sup>, ohne daß diese in der Zwischenzeit breitflächig realisiert worden sind. Dies hat zu Recht grundlegende Zweifel an eindimensionalen Vorstellungen genährt, durch Technisierung und Automation die Produktivität von Dienstleistern nachhaltig verbessern zu können. Die traditionelle Rechnung, mit mehr IuK-Technik und dadurch verdrängter menschlicher Arbeitskraft Dienstleistungen kostengünstiger offerieren zu können, scheint dementsprechend kaum je aufgegangen zu sein, was Heimfried Wolff in der lakonischen Feststellung bündelt, daß "der endgültige Nachweis einer Kosten/Leistungsgerechtigkeit" des betrieblichen Einsatzes von IuK-Technik noch ausstehe (1996, S. 222).

Mit ihrer linearen Fortschreibung der tertiären Arbeits- und Leistungswelt in Richtung Automatisierung ignorieren die Würzburger Zukunftsforscher solche Erfahrungen ebenso wie Ulrich Beck mit seiner These vom Dienstleistungsmythos: sie alle zielen an der offenbar komplexeren ökonomischen und gesellschaftlichen Dynamik in vielen Dienstleistungsbereichen vorbei. Und dennoch wäre es zu einfach, den Automationsvorstellungen jüngerer Provinienz das Eti-

---

3 Vgl. Baethge/Oberbeck zu den in den 70er Jahren aufgemachten Automatisierungsszenarien (1986, S. 59f.).

kett "kruder technischer Determinismus" anzuheften und sie damit in der Archivecke für "Horrorszenarien" abzulegen. Allein die Tatsache, daß solche Denkmuster und Optionen zur Entwicklung der Tertiärökonomie in großen Teilen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften allen ernsthaften und guten Gegenargumenten zum Trotz beharrlich wiederholt werden und ebenso in der Öffentlichkeit immer wieder auf Resonanz stoßen, bedürfte der (wissens-)soziologischen Interpretation. Doch das ist hier nicht unser Thema. Für uns ist von Interesse, daß die neueren Automationsvorstellungen für Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen nicht mehr allein auf der Konzeptebene gehandelt, sondern in Teilbereichen der Dienstleistungswirtschaft umgesetzt werden. So wird selbst der Dienstleistungsmarkt für die Pflege von kranken und alten Menschen, ein Bereich, in dem man auf den ersten Blick gesehen nicht gerade an Automation denkt, von Technikherstellern hart umworben (zur Zeit vor allem in den USA). Diese wollen mit immer ausgeklügelteren technischen Hilfsgeräten ebenfalls das "Selbstbedienungskonzept" oder - wie es werbewirksam heißt - die Unabhängigkeit von den professionellen (und teuren) Helfern der Kranken- und Altenpflege fördern, um damit die eigenen Marktpotentiale erweitern zu können (vgl. hierzu ausführlicher den Beitrag von Jauffmann in diesem Band).

Ebenso real sind in anderen Dienstleistungsbranchen Bestrebungen, größere Teile der bisher noch an Beschäftigte gebundenen Serviceleistungen durch weitere Installation von Automaten und damit durch Selbstbedienungskonzepte ersetzen zu lassen. Das Beispiel der weltweit operierenden Citibank, die mit einem hohen Anteil an Selbstbedienungstechnik für Zahlungsverkehrsvorgänge und einem weitgehend standardisierten Beratungsangebot den Wettbewerb im Privatkundensegment der Finanzdienstleistungsbranche aufzumischen versucht, kann hier ebenso mühelos eingeordnet werden wie Leistungsangebote von online-Diensten, die auf den Ausbau von Selbstbedienungsanteilen privater Haushalte beim Zugriff auf unterschiedliche Serviceleistungen (von Buchbestellungen bis Reisebuchungen [vgl. Wittke u.a. 1997]) abzielen.

Hinterfragt man solche neueren Konzepte zum Technikausbau auf betrieblicher Ebene, so fallen die Bewertungen der "Kosten/Leistungsgerechtigkeit" (s.o.) zwar keineswegs positiver aus als in der Vergangenheit. Bereits getätigte Investitionen in Telefonbanking und andere Direktbank-Aktivitäten gelten beispielsweise in der gesamten Bankenlandschaft als noch ungedeckter Wechsel auf zukünftige Amortisation.<sup>4</sup> Würden Finanzinstitute hier nach der in vielen Industriefirmen geltenden Maxime handeln, daß nur solche Sachinvestitionen

---

4 Die These von den Blütenträumen, die etwa in bezug auf Direktbanken immer häufiger zu platzen drohen, beginnt in jüngerer Zeit einschlägige Artikel der Wirtschaftspresse zu durchziehen (vgl. exemplarisch Müller 1997, S. 29).



getätigt werden, die in zwei oder drei Jahren Amortisation realistisch erwarten lassen, so dürfte es bis heute in der Bundesrepublik weder Telefonbanking noch Direktbanken geben. Da beides aber real existiert, - unabhängig von der zur Zeit auch von Bankmanagern kaum zu beantwortenden Frage, wann sich die getätigten Investitionen einzelbetrieblich rechnen werden -, muß die Diskussion über die Durchsetzbarkeit und die Sinnhaftigkeit eher noch weitergehender Automatisierungsvorstellungen und daran geknüpfter Zukunftsperspektiven für Dienstleistungsunternehmen und Kunden offensichtlich differenzierter geführt werden und muß auch die Kritik an solchen Vorstellungen breiter begründet werden als bisher geschehen.

Hier kommt ins Spiel, daß mit dem Begriff der Automatisierung von Dienstleistungsarbeiten aktuell andere Inhalte verbunden werden als vor 20 Jahren. Ging es damals schwerpunktmäßig um die Automatisierung und Standardisierung betriebsinterner Verwaltungsabläufe, - das hieß um aktenlose Sachbearbeitung und Vorgangsdokumentation, Ersatz manuell ausgeführter Schreibearbeiten<sup>5</sup> sowie Substitution einfacher, eher abwickelnder Sachbearbeitung<sup>6</sup> -, so rücken heute darüber hinaus die *externen* Beziehungen von Unternehmen und Institutionen zu Geschäftspartnern sowie zu Kunden und Klienten ins Visier der Zukunftsanalytiker und Arbeitsmarktprognostiker, die angeführten Beispiele aus dem Gesundheitssektor und der Finanzdienstleistungswelt zeigen das. Eines der Hauptargumente lautet, daß die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik selbst qualitativ neue Dimensionen der Kommunikation und Interaktion zwischen Anbietern von Diensten und Kunden erschließen (können). Vermutet wird, daß

"... die Informationstechnik mit all ihren Verästelungen zur Steigerung der Produktivität durch Automation, zur Verkürzung von Zeit und Raum durch Kommunikations- und Nachrichtenübertragung oder zur Erschließung neuer Horizonte in der Verkehrs- oder gar der Weltraumtechnik diese Qualität einer neuen, das Zusammenleben der Menschen ... revolutionierenden Kulturtechnik hat"(Wolff 1996, S. 220).

Wo Heimfried Wolff noch ein Fragezeichen hinter diese These von der Informationstechnik als "vierter Kulturtechnik" setzt, die ähnlich wie in früheren

- 
- 5 Verschwunden sind heute vor allem die großen Schreibeisäle und Datenerfassungsräume, hier hat sich enorm viel getan. Die Automatisierung der entsprechenden Tätigkeiten konnte gleichwohl nicht als prototypisch für die Entwicklung von Dienstleistungsarbeit insgesamt eingestuft werden (vgl. Baethge/Oberbeck 1986; Oberbeck/Neubert 1992).
  - 6 Vor allem Industrieunternehmen scheinen hier immer noch beschäftigungsrelevanten Nachholbedarf zu haben, so die resümierende These von Burkart Lutz im Rahmen der Diskussion über die Zukunft der Produktionsarbeit im 21. Jahrhundert (vgl. Lutz 1996, S. 115ff.).

Zeiten der Pflug, das Rad und der Buchdruck Wohlstands- und Bevölkerungsentwicklung sowie gesellschaftliche Strukturen und Kommunikationsformen jeweils von Grund auf verändern soll, haben sich andere Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler - wie angedeutet - offenbar längst für ein Ausrufungszeichen entschieden. Die dabei angeführten Begründungen sind heterogen (und teilweise auch diffus), sie reichen von dem bisher am wenigsten überzeugenden Argument ungeahnter Produktivitätsgewinne bis hin zur These von der ungebrochenen Faszination gerade jüngerer Generationen durch die neuen Möglichkeiten der breitflächigen, weltweiten Vernetzung moderner IuK-Techniken. Gerade die Selbstverständlichkeit des alltäglichen Umgangs mit Computern, Informationsnetzen und vielfältigen Softwareprogrammen wird immer häufiger als Basis für die Durchsetzung des "virtuellen Welt-Dorfes" bezeichnet, in dem Produktion und Kommunikation zu einem hohen Prozentsatz an Heimarbeitsplätzen erfolgen, in dem Dienstleistungen für Zahlungsverkehr und Bankgeschäfte, für Shopping und Lernen sowie für Gesundheitspflege und Krankenzbetreuung über den Home-Computer abgewickelt werden und in dem

"... die damit einhergehenden sozialen Strukturen ... wieder eher dem (ähneln), was vormals als dörfliche Struktur bezeichnet wurde" (vgl. Henning/Strina/Ihsen 1995, S. 541f.).<sup>7</sup>

Unabhängig von dieser spezifischen und fragwürdigen Prognose der Rückkehr zu ehemals als dörflich bezeichneten Lebenswelten selbst in großstädtischen Konglomeraten, solche und ähnliche Zukunftsbilder heben in der Tat auf eine Dienstleistungslandschaft ab, in der zwar menschliche Kommunikationspartner bei der Realisierung von Dienstleistungen nicht völlig verschwinden müssen - sie werden allerdings zu medial vermittelten Partnern im respektive "am Netz" -, in der aber manuell geregelte und über face-to-face Situationen laufende Dienstleistungserstellungsprozesse eher verschwinden oder zumindest an den Rand gedrückt werden. Moderne Dienstleistungswelten wären demnach solche, in denen an Dienstleistungen interessierte Personen mit Hilfe von Handys, Internet, Info-High-Ways oder auch Cyberspace "bedient" werden bzw. ihre Bedarfe selbst erledigen. Telemedizin, Telebanking, Teleshopping und Telelearning als Hauptmedien der Interaktion zwischen professionellen Dienstleistungsanbietern und Kunden stünden anstelle personengebundener Beratung und Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen am Endpunkt einer solchen Entwicklung. So gesehen könnten in der Tat viele der heute noch vorhandenen Arbeitsplätze in der Tertiärökonomie überflüssig werden.

---

7 Von diesen Autoren wird das "virtuelle Welt-Dorf" als Szenario bezeichnet, um zu diskutieren, auf welche Strukturfragen und Veränderungen ein innovatives Bildungssystem ausgerichtet werden müsse.

So richtig es zweifellos ist, in der Diskussion über zukünftige Dienstleistungswelten die Entwicklung der Dienstleistungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Institutionen auf der einen sowie Kunden und Klienten auf der anderen Seite breiter zu thematisieren, und so notwendig es auch ist, die Augen vor den real vorhandenen neuen, weltweiten Kommunikationstechniken (Internet usw.) nicht zu verschließen, so problematisch erscheint es uns gleichwohl zu sein, wenn diese *externen* Beziehungen nicht in ihrer ganzen Komplexität und Entwicklungsproblematik ausgeleuchtet sondern nach dem Muster einseitiger technischer und angebotsorientierter Determinismen abgehandelt werden.

Es ist eine der Hauptengführungen in der derzeitigen Diskussion über Zukunftsperspektiven der Tertiäroökonomie, daß die eigentlichen Herausforderungen bei der Umgestaltung von Dienstleistungsbeziehungen durch weiteren Technikeinsatz unterschätzt werden. Unabhängig davon, ob es um Automations- und Selbstbedienungsprognosen oder um andere Formen intensiverer Techniknutzung geht, jedes Projekt zur Veränderung der Anbieter-Kunden-Beziehungen steht vor der Schwierigkeit, komplexe soziale Interaktionsprozesse umgestalten zu müssen. Es geht um Veränderungen von Handlungsweisen, Erwartungen und oft auch von psychologischen Dispositionen bei Dienstleistern und Dienstleistungsabnehmern. Gerade letztere bleiben jedoch in der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Diskussion ebenso unterbelichtet (häufig auch unberücksichtigt) wie in vielen neueren betrieblichen Rationalisierungsplänen und Projekten.

Wir sehen in der weit verbreiteten Unterschätzung der Komplexität von Interaktionsprozessen, um die es in vielen Dienstleistungsbeziehungen geht, eine der zentralen Ursachen dafür, daß die wissenschaftliche Diskussion über den "Nachweis der Kosten/Leistungsgerechtigkeit"(s.o.) bzw. über die immer wieder aufs Neue beklagten defizitären Produktivitätsfortschritte in Dienstleistungsbereichen (defizitär im Verhältnis zur Industrie [vgl. hierzu u.a. Beiträge in Bullinger 1995 und 1997 sowie Drucker 1992]) seit Jahren faktisch auf der Stelle tritt. Eine der Hauptthesen von Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern zur Erklärung dieses Phänomens unzureichender oder gänzlich ausbleibender Produktivitätsfortschritte lautet, daß mit den neuen Potentialen der IuK-Techniken keine entsprechenden innovativen Anpassungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation verknüpft werden (vgl. Child u.a. 1987; Brinkmann/Kuhlmann 1990; Bullinger/Niemeier 1990; Lullies u.a. 1990; Bahnmüller/Faust 1992; Baethge 1996; Braczyk 1996). Sicher gibt es für diese These vom "organizational gap" oder - wie es zuweilen auch heißt - "cultural gap" eine Fülle empirischer Erfahrungen, in der Diskussion um ausgebliebene und zukünftig zu erwartende Produktivitätsfortschritte in der Dienstleistungsökonomie führt diese These gleichwohl kaum weiter. Mit dieser These wird letztlich unterstellt, daß die angestrebten gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerungen (und

damit wachsende Wohlstandsgewinne) ausbleiben, weil auf Betriebsebene die Kräfte für die notwendigen organisatorischen Anpassungen (noch) nicht mobilisiert werden konnten. Mit anderen Worten: solange die Akteure auf mikropolitischer Ebene den in der Informationsgesellschaft vom Potential her gewaltigen technologischen Umbruch nicht bewältigen, solange werden die erwarteten respektive prognostizierten positiven Effekte für Wirtschaftswachstum und gesamtgesellschaftliche Produktivitätssteigerung auf sich warten lassen. Der "schwarze Peter" wird somit dem Unternehmensmanagement oder den Führungsebenen staatlicher und anderer Institutionen zugeschoben, die sich als unfähig erweisen, Umweltsignale in Richtung innovativer Anforderungen aufzunehmen sowie real existierende Konflikte mit Hilfe eines offensiven Zugriffs auf neue technische Potentiale problemlösend zu bearbeiten.<sup>8</sup>

Da diese Blockaden nach Ansicht einiger Autoren, die die These vom "organizational gap" vertreten, mit innerbetrieblichen Machtverhältnissen zu tun haben, konzentrieren sich Lösungsvorschläge auf einen einzigen Punkt: Unternehmen und Organisationen sollen Ressourcen bereitstellen bzw. vorhalten, die jenseits des Alltagsgeschäfts in Stabs- und Fachabteilungen Raum für die Aufnahme von Umweltsignalen und produktive Konfliktbearbeitung gewährleisten können (vgl. Braczyk 1996, S. 179), ein in unseren Augen wenig überzeugendes Rezept. Die Vorstellungen unzulänglicher organisatorischer Anpassungen an neue Markt- und Technologieentwicklungen bleiben im Kern ebenfalls einem technologischen Determinismus verhaftet, der mit Hilfe organisationsanalytischer Instrumente und Argumente gerade überwunden werden soll. Die entscheidende Frage aber ist, ob Dienstleistungsprozesse generell durch breiten Einsatz von IuK-Technik, und sei dieser von noch so modernen Organisationskonzepten begleitet, überhaupt effizienter und effektiver gestaltet werden können, wie dies auch wieder in den neueren Automationsvorstellungen unterlegt wird (s.o.). Wir haben Zweifel an dieser prinzipiellen Erwartung und wollen im wesentlichen mit Rückgriff auf neuere amerikanische Literatur im folgenden die These begründen, daß durch den Ausbau von IuK-Techniken in Dienstleistungsfeldern generell keine nennenswerten gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerungen zu erwarten sind (Ausnahmen für einzelne Dienstleistungsbereiche oder besser Funktionsbereiche in der Tertiärökonomie vor

---

8 "Das heißt: Ausblendung von anderen Möglichkeiten und Verdrängung von Konflikten beherrschen den Organisationsalltag (in Dienstleistungsbetrieben; die Verf.). Es wäre lohnend, diese These im Zusammenhang mit den gegenwärtigen Schwierigkeiten zu erörtern, mit denen Wirtschaft und Verwaltung bei dem Versuch zu tun haben, das Organisationsverhalten auf die veränderten Bedingungen auf den Märkten effektiv und effizient auszurichten. Denn das hieße ja, daß die meisten Firmen ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit vor allem selbst einschränken - unbewußt und unsichtlich freilich" (Braczyk 1996, S. 180).

allem in den vergangenen 20 Jahren bestätigen diese Regel). Für die aktuelle Diskussion über Arbeits- und Beschäftigungsperspektiven in der Tertiärökonomie hat dies insofern hohe Bedeutung, weil damit der Behauptung eines ökonomisch zwingenden Weges in automatisierte und von Selbstbedienung der Kunden geprägte Dienstleistungswelten die Basis entzogen wird.

Und mehr noch: Etliche der Autoren und Zukunftsforscher, die von der erst noch bevorstehenden großen Technisierungswelle in vielen Bereichen der Tertiärökonomie sprechen, transportieren zugleich (explizit oder implizit) die These, daß Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungen in der Vergangenheit wenig bis gar keine internen Strukturveränderungen zustande gebracht hätten. Bedient wird damit das Klischee vom Büroschlaf, der seit Jahrzehnten den Alltag in Amtsstuben und Angestelltenabteilungen beherrschen soll. Wir haben dieser Interpretation bisher wenig abgewinnen können und sie eher als Ausdruck eines empirisch begrenzten Überblicks von Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und Journalisten angesehen, sprachen doch unsere eigenen empirischen Befunde zum technisch-organisatorischen Wandel von Büroarbeit in vielen Dienstleistungsfeldern für gravierende Strukturveränderungen in Industrieverwaltungen, Banken, Versicherungen usw. (vgl. Baethge/Oberbeck 1986 und mit Rückgriff auf spätere Entwicklungen Oberbeck 1994). Dies heißt: technische *und* organisatorische Veränderungen von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen hat es in den letzten zwei Jahrzehnten in gravierendem Umfang gegeben,<sup>9</sup> ohne Nachweis einer "Kosten/Leistungsgerechtigkeit" (s.o.). Geschaffen wurden damit neue Formen der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe aber eben auch neue Konturen der Dienstleistungsbeziehungen zwischen Unternehmen/Verwaltungen auf der einen und Kunden/Klienten auf der anderen Seite.

Der entscheidende Punkt hierbei ist, daß sich viele der bisher schon real erzeugten Veränderungen in den externen Dienstleistungsbeziehungen, für die der Einsatz von IuK-Techniken eine hohe Bedeutung gehabt hat, in Richtung Standardisierung bewegen. Unsere hierzu (in Abschnitt 3) näher auszuführende These lautet in Anlehnung an Gutek (1995), daß ein Festhalten an den einseitigen Technisierungsprojekten qualitativ vielfältig gestaltete Dienstleistungsbeziehungen zu standardisierten Dienstleistungsbegegnungen mutieren läßt, bei denen nicht generell aber doch in vielen Fällen fraglich ist, ob damit aus Kunden- wie aus Gesellschaftssicht ein Zugewinn an Effizienz bzw. an Problemlösungsgehalt oder auch nur die Fortschreibung der Qualitätsstandards des jeweiligen Status quo verbunden ist.

---

9 Allein die Kreditinstitute haben in den frühen 80er Jahren das gesamte Privatkundengeschäft neu organisiert und sie sind gegenwärtig dabei, hier erneut von Grund auf umzustrukturieren (vgl. Baethge/D'Alessio/Oberbeck 1998).

Mit unserem Plädoyer für einen komplexeren Blick auf die Vielfalt der Herausforderungen in der Weiterentwicklung von Dienstleistungsbeziehungen lassen sich, - dies wollen wir abschließend ansatzweise zeigen -, neue Entwicklungsperspektiven für qualitativ anspruchsvolle Dienstleistungsarbeit und -beschäftigung erschließen. Um diese allerdings realisieren zu können, bedarf es in den Unternehmen und Institutionen der Überwindung von derzeit weit verbreiteten, traditionellen Cost-Cutting-Strategien, die mit einer Stagnation bei der Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten ("Produkten") und Managementkonzepten einher gehen, und dies in nahezu allen Branchen, vom Handel angefangen über Finanzdienstleistungen bis hin zur angeblich auf Innovation abonnierten Dienstleistungsbranche der Unternehmensberater. Konkret müßte es jedoch darum gehen, neue Perspektiven für Dienstleister zu eröffnen, indem dem tatsächlichen Nutzen oder dem "realen Mehrwert" erbrachter wie potentieller neuer Dienstleistungsangebote nachgespürt wird (Reichheld 1997), eine Diskussion, die in den USA inzwischen breiter geführt wird, die aber in Deutschland bestenfalls gerade erst beginnt.

## **2. Auf den Spuren von Sisyphus oder der stets neu gestartete Versuch des Nachweises der "Kosten/Leistungsgerechtigkeit" von IuK-Techniken**

Einige Beispiele für Rationalisierungsgewinne durch Automatisierung von Vorgängen, die im Rahmen von Dienstleistungsprozessen anfallen, hat es in der Vergangenheit sicher gegeben. Man wird hier am ehesten fündig in den Feldern der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder der Kontoführung im Finanzdienstleistungsgewerbe. Als Resultat war unübersehbar, daß eine in vielen Dienstleistungsbranchen gewaltige Expansion des Geschäftsvolumens und der Kunden- respektive Klientenkontakte bewältigt und auch ermöglicht werden konnte, wodurch steigende Investitionskosten für die neuen Datenbanken und Kommunikationstechniken zumindest teilweise aufgefangen werden konnten (vgl. Baethge/Oberbeck 1986).

Weniger eindeutig lassen sich Produktivitätsgewinne durch technologische Investitionen in anderen Funktionsbereichen von privaten und öffentlichen Dienstleistungsbetrieben nachweisen, ein Phänomen, an dem sich immer noch und immer wieder die Geister scheiden. Zwar vertreten einige Autoren die These, daß es sich hierbei um typische Geburtskrankheiten einer komplexen Technologie handelt, wie sie in der Vergangenheit bereits bei anderen, ähnlich komplex dimensionierten Technologien zu beobachten waren. So weist David (1990) darauf hin, daß die Produktivitätsgewinne durch die Elektrifizierung der Industrie in den USA erst eingetreten sind, nachdem man mehr als 20 Jahre mit

der neuen Technik experimentiert hatte. Es wird somit auch für IuK-Techniken angenommen, daß mit deren Einführung ein langer Lernprozeß verbunden ist, bevor eine gesamtwirtschaftliche Produktivitätssteigerung greifen kann. David gibt keine Antwort darauf, wie viel Zeit für diesen organisationalen Lernprozeß bei IuK-Techniken zu veranschlagen ist, wie lange also Unternehmen und Kunden noch darauf warten müssen, um angezielte Produktivitätsvorteile realisieren zu können.

Von anderen Autoren wird dagegen generell in Zweifel gezogen, ob solche Erwartungen überhaupt je aufgehen werden. Oliner und Sichel versuchen in diesem Zusammenhang zu klären, warum auf längere Sicht durch den breiten Einsatz von neuen Informationstechniken in Dienstleistungsfeldern kein nennenswerter Produktivitätsfortschritt zu erwarten ist (vgl. Oliner/Sichel 1994 und Sichel 1997). Darüber hinaus haben sich Autoren zu Wort gemeldet, die, ausgehend von mikroökonomischen Analysen, auf die Notwendigkeit aufmerksam machen, für die Tertiärökonomie spezifische Effizienzkriterien zu entwickeln (u.a. Schlesinger/Heskett 1992; Reichheld 1997). Es handelt sich um Diskussionsbeiträge, die den Stellenwert der neuen IuK-Techniken für die Veränderung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen relativieren, weil sie auf von der Technik unabhängig zu entwickelnde soziale Innovationen im Dienstleistungsprozeß sowie auf neue Managementkonzepte abstellen, mit Hilfe derer Dienstleistungsunternehmen und Verwaltungen einen Zugewinn an Problemlösungskompetenz und damit bessere Behauptungschancen am Markt erzielen können.

### *Argumente zur 'Produktivitätsparadoxie'*

Es war Robert Solow, der als einer der ersten die 'Produktivitätsparadoxie' im Zusammenhang mit der Verbreitung von Computern in Unternehmen und Verwaltungen auf den Punkt gebracht hat, in dem er schrieb: "... you can see the computer age everywhere but not in the productivity statistics" (1987, S. 36). Zum Ausdruck brachte er damit, daß trotz der gewaltigen Investitionen in diese Technik keine nachweisbaren Auswirkungen auf die Produktivitätsentwicklung der amerikanischen Wirtschaft insgesamt konstatiert werden konnten.<sup>10</sup> Nun weiß man, daß von der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung die Chancen zur Verbesserung des Lebensstandards einer Gesellschaft zentral beeinflusst werden, so daß die These vom statistisch nicht nachweisbaren Zusam-

10 Die jährlichen durchschnittlichen Steigerungsraten der gesamtwirtschaftlichen Produktivität sind in den USA (wie auch in Deutschland) seit Mitte der 70er Jahre stark zurückgefallen. Im Zeitraum 1950/1973 beliefen sie sich in den USA auf 1,0% (in Deutschland auf 3,4%) und im Zeitraum 1973/1987 auf 0,1% (in Deutschland auf 1,3%). [Vgl. Maddison (1991)].

menhang zwischen Wirtschaftswachstum, Produktivität und Computer-Investitionen erheblichen Sprengstoff für die Steuerung des Übergangs von Industrie- zu Dienstleistungsgesellschaften beinhaltet.<sup>11</sup>

Im Unterschied zu Autoren wie David (1990), die die ausbleibenden Produktivitätszuwächse beim Einsatz von IuK-Techniken mit Rückgriff auf historische Analogien bei anderen Basistechnologien zu erklären versuchen, präsentierten Oliner und Sichel eine nüchterne Analyse des statistischen Materials über Preisveränderungen und Investitionsentwicklung im Hard- und Software-Bereich sowie über die Beschäftigungsentwicklung in der Computerindustrie der USA, wobei sie einen Zeitraum von 30 Jahren betrachten. Das Ziel ihrer Arbeiten, bei denen sie auf ein neoklassisch inspiriertes Wachstumsmodell zurückgreifen, besteht darin, sowohl die immense Verbreitungsdynamik der Computer in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen als auch deren - relativen - Beitrag zum Wirtschaftswachstum und zur gesamtwirtschaftlichen Produktivität zu erklären. Sicher sprechen viele (hier nicht näher ausführbaren) Gründe für einen äußerst vorsichtigen Umgang mit empirischen Befunden, die aus der Modellierung hoch aggregierter Daten resultieren. Gleichwohl gewinnen diese Autoren aus ihrer Analyse plausible Argumente, die gegen die weit verbreiteten Hoffnungen auf Produktivitätsgewinne und Wirtschaftswachstum durch Investitionen in Informationstechniken sprechen.<sup>12</sup>

- So zeigt sich, daß trotz der beobachtbaren immensen Investitionen in Computer der Anteil, den diese am Netto-Kapitalbestand der amerikanischen Wirtschaft insgesamt haben, ziemlich niedrig ausfällt. Die Investitionen in Computer und periphere Einrichtungen haben sich anteilig an allen amerikanischen Investitionen (ohne Gebäudeinvestitionen) zwar dynamisch entwickelt, im Jahre 1985 lag der Anteil bei 4,7%, 1990 bei 9,7% und im Jahre 1993 bei 17,8%. Der Anteil, den diese Technologien jedoch am Netto-Kapitalbestand der US-Wirtschaft haben, blieb gleichwohl bescheiden, er stieg von 1,2% (1985) und 2,8% (1990) auf 4,7% (1993) [vgl. Sichel 1997, S. 41; die Berechnungen basieren auf Realwerten zu Dollarpreisen des Jahres 1987]. Der Beitrag dieser Investitionen für das Wirtschaftswachstum wie für die Entwicklung der gesamtwirt-

---

11 Die wichtigsten Theorien zur Entwicklung von Arbeit und Gesellschaft in modern entwickelten Staaten gehen von diesem Zusammenhang zwischen IuK-Technik-Ausbau und gesamtwirtschaftlicher Produktivitätssteigerung aus, das gilt für Fourastié (1954), den Begründer der Dienstleistungstheorien, bis hin zu Gorz (1996) und den bereits eingangs zitierten Autoren wie Beck (1997a und b) u.a.

12 Ausgehend von solchen Studien könnten für die Bundesrepublik höchst sinnvolle Forschungsaufgaben definiert werden, denn hier werden es auf diese Fragestellungen bezogen mit überwiegend weißen Feldern auf den entsprechenden Karten zu tun.



schaftlichen Produktivität ist von daher auch weiterhin eher niedrig zu veranschlagen.

- Fragt man nach den Gründen für diesen relativ niedrigen Anteil der Informationstechniken am Netto-Kapitalbestand (der US-amerikanischen Wirtschaft), so stößt man auf die allgemein bekannte Tatsache, daß die Leistungsfähigkeit von Hard- und Software ständig verbessert wird, bei gleichzeitig fallenden Preisen. Mit anderen Worten: die Lebenszyklen der Produkte der Computerindustrie werden stetig kürzer, so daß inzwischen mehr als zwei Drittel der durch einzelne Produkte der Computerindustrie erzielten Bruttoerträge durch Abschreibungen aufgesogen werden. Der Nettobeitrag dieser spezifischen Technologie zum allgemeinen Wirtschaftswachstum wie zur gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung wird damit auch weiterhin niedrig bleiben. Was auch immer jährlich durch Investitionen in Informationstechnik an Bruttoerträgen entsteht, wird durch hohen Abschreibungsbedarf stark relativiert. Sichels Empfehlung lautet deshalb:

"Put another way, while computers are coming in the front door at a clip, they also are going out the back door at a hefty pace." (Sichel 1997, S. 42f.)

- Schließlich weist Sichel darauf hin, daß wachsendes Leistungspotential und sinkende Preise moderner Computer deren Einsatz in Unternehmens- und Verwaltungsbereichen fördert, wo sie bisher kaum zum Einsatz kamen. In diesen neuen Anwendungsfeldern werden jedoch die wirtschaftlichen Vorteile, die sich damit erzielen lassen, immer kleiner, so daß von solchen neuen Einsatzfeldern kein nennenswerter Beitrag oder gar fulminanter Durchbruch zur gesamtwirtschaftlichen Produktivitätssteigerung zu erwarten ist. Andere Autoren gehen hier noch einen Schritt weiter und sprechen sogar von steigenden Kosten für Unternehmen und Verwaltungen, weil Computer in falscher Einschätzung der damit real verbundenen Erst- und Folgeinvestitionen in Funktionsbereichen zum Einsatz gebracht werden, wo sie schlicht überflüssig sind. Kosten können zudem ansteigen, weil Rigiditäten in der Organisation flexibler Nutzung entgegen stehen oder weil mit zunehmender Durchdringung der von den Organisationen zu bewältigende Aufwand für Anpassungslernen überproportional ansteigt (vgl. Landauer 1996).<sup>13</sup>

---

13 Sichel zitiert in diesem Zusammenhang Expertenaussagen, denen zufolge in vielen Unternehmen die durch wachsenden Computereinsatz entstehenden Kosten relativ hoch ausfallen, daß diese aber von den Unternehmen größtenteils nicht offengelegt werden. Darüber hinaus zitiert er eine Gallup-Studie, derzufolge bei den 1000 größten Unternehmen des Landes häufige Systemabstürze hohe Kosten verursachen; allein die firmeneigenen Intranetze stürzten im Durchschnitt 27 x pro Jahr ab, "... costing its

Die Schlußfolgerungen, die Sichel aus diesen Befunden zieht, sind eindeutig: die (auch in Deutschland bei Zukunftsprognostikern) weit verbreitete Sichtweise, von wachsendem Leistungspotential und gleichzeitig sinkenden Preisen der neuen IuK-Techniken auf eine breite Produktivitätssteigerung in der Gesamtwirtschaft zu schließen, bezeichnet er als Trugschluß. Dies bedeutet nicht mehr und nicht weniger, daß zunehmende Automatisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen Arbeitskräfte ersetzt, obwohl dadurch zu erzielende Produktivitätsgewinne zu vernachlässigen oder überhaupt nicht ausweisbar sind. Höheres Wirtschaftswachstum und gesamtwirtschaftliche Produktivitätssteigerung durch Investitionen in IuK-Techniken wären - so Sichel weiter - nur zu erzielen, wenn diese Investitionen in einem Ausmaß gesteigert würden, das bei den derzeitigen Arbeits- und Lebensgewohnheiten absolut unrealistisch ist. Einzelne Betriebe können nach Sichel mit einer radikalen Investitionsstrategie im IuK-Bereich durchaus Produktivitätsvorteile erzielen (im Sinne der Erwirtschaftung von Extraprofiten), sobald aber eine Branche insgesamt diesen Weg zu gehen versucht, verpuffen solche Resultate schnell wieder.

Was bleibt, ist die nüchterne Empfehlung an die modernen Volkswirtschaften, andere Voraussetzungen und Wege zur Steigerung von Wirtschaftswachstum und Produktivitätssteigerung zu suchen oder - in anderen Worten - jenseits der zweifellos weiterhin stattfindenden und für eine Reihe von Funktionsbereichen der Dienstleistungswirtschaft sinnvollen Nutzung von IuK-Techniken innovative Dienstleistungsangebote und neue Managementkonzepte zur Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen zu entwickeln.<sup>14</sup>

---

owner nearly \$ 3,5 million in lost productivity and about \$ 600,000 in vaporized revenue" (vgl. 1997, S. 34).

- 14 Mit ähnlicher Stoßrichtung bestritt John Diebold 1995 seinen Podiumsbeitrag zur BMBF-Tagung "Dienstleistung der Zukunft" in Berlin. Er wendete sich gegen die dort vorherrschenden Thesen, daß man in Deutschland vor allem die produktionsorientierten Dienstleistungen technisch und organisatorisch optimieren müsse, um neue Märkte erschließen oder aber verloren gegangene zurückerobern zu können. Diebolds Vorschlag, sich gerade in Deutschland auf Felder zu besinnen, auf denen man lange Erfahrungen habe, so vor allem öffentliche Dienstleistungen, und diese mit Technikunterstützung so zu modernisieren, daß sie weltweit exportiert werden könnten (vgl. Diebold 1995, S. 99f.), wurde von vielen Mit-Diskutanten und Zuhörern als wohl nicht ganz ernst gemeint gewertet und mit leicht gequältem Lächeln quittiert (ausgerechnet der öffentliche Dienst, ... den doch viele längst als Blockadefaktor Nr. 1 für interne wie externe Innovationen ausgemacht haben?).

## *Loyale Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Investoren als neue Effizienzkriterien für Dienstleistungsbetriebe*

Ein anderer Zweig der US-amerikanischen Diskussion zu Zukunftsperspektiven in Wirtschaft und Gesellschaft hat in den 90er Jahren die Notwendigkeit betont, innovative Dienstleistungskonzepte zu fördern und dabei zudem für die Entwicklung dienstleistungsspezifischer Effizienzkriterien plädiert.<sup>15</sup> Im Mittelpunkt müssen hierbei, so die Kernthesen, radikale Veränderungen der Managementkonzepte für den Einsatz und die Steuerung von Mitarbeitern, also für betriebliche Arbeitspolitik, sowie neue Ideen zur sozialen Innovation von Dienstleistungsbeziehungen stehen.<sup>16</sup>

Es sind vornehmlich Wirtschaftsfachleute und -wissenschaftler, die eine entsprechend breitere Fundierung der Diskussion über zukünftige Dienstleistungsperspektiven anmahnen und die in der Automatisierung und Standardisierung von Dienstleistungsbeziehungen eher den Einstieg von Unternehmen und Institutionen in eine auch ökonomisch gefährliche Abwärtsspirale sehen. Die entsprechende Argumentation lautet, daß in den USA der Aufbruch zu einer neuen Dienstleistungskultur, etwa im Sinn der frühen Dienstleistungstheoretiker Fournastié (1954), Bell (1985) und Gartner/Riessman (1978), die alle mit dem Übergang von Industrie- zu Dienstleistungsgesellschaften Chancen zur Realisierung neuer und komplexer Dienstleistungsbedürfnisse und damit auch vielfältigerer Dienstleistungsbeziehungen verbunden haben, bisher noch kaum begonnen worden sei, weil Dienstleistungsunternehmen mehrheitlich Arbeitsprozesse und Dienstleistungsbeziehungen zu Kunden nach dem Muster industrieller Massenproduktion organisieren würden. Das Ergebnis sei ein 'Mißerfolgskreislauf' von Qualitätsverringerung, Kundenabwanderung, Unzufriedenheit der Dienstleistungsangestellten, zunehmenden Kosten und großenteils auch schlechten Renditen. Dienstleistungsunternehmen müßten deshalb in Zu-

- 
- 15 Reichheld geht in seiner Studie mit dem Untertitel "Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert", die sich auf die US-Wirtschaft insgesamt, also auf Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bezieht, ebenfalls von der Frage nach den Hintergründen für das Erlahmen der gesamtwirtschaftlichen Produktivität und des Wirtschaftswachstums in der US-Wirtschaft aus (vgl. 1997, S. 37ff.).
  - 16 Gartner/Riessman haben bereits Ende der 70er für eine Neubestimmung von Effizienzkriterien für Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen plädiert. Ihre These lautet, daß die konsumentenintensive Erbringung von Dienstleistungen sowohl die Chance zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Dienstleistungsunternehmen unter privater Regie als auch die Chance zur Erneuerung bürokratischer Organisationen in öffentlicher Hand eröffnet, da von Unternehmen und Institutionen ein neuer Begriff von Effizienz entwickelt werden müsse. Dieser sei dort zu suchen, wo Konsumenten und Produzenten aufeinandertreffen und nicht in den Organisationsstrukturen von Dienstleistungsinstitutionen und -betrieben (vgl. Gartner/Riessman 1978, S. 248).

kunft darauf setzen, neuen Qualitätsanforderungen in den Dienstleistungsbeziehungen selbst gerecht zu werden, was nur gelingen könne, wenn Dienstleistungsunternehmen ihren gesamten Unternehmens- und Organisationsansatz grundlegend durchbrechen und Abschied vom Fließbanddenken nehmen.

Entscheidend ist an diesem Ansatz, daß hier ein genuiner Zusammenhang zwischen der Arbeits- und Berufssituation der Dienstleistungsbeschäftigten, der den Kunden gebotenen Beratungsqualität sowie der Renditeerwartungen von Unternehmen hergestellt wird. Renditeerwartungen fallen demnach in Dienstleistungsbereichen um so höher aus, je mehr es den Unternehmen gelingt, *loyale Kundenbeziehungen* aufzubauen (vgl. Schlesinger/Heskett 1992; Heskett u.a. 1994a und 1994b; Slywotzky/Shapiro 1994).

Die *Bedeutung loyaler Kundenbeziehungen* für die Kostenstruktur und für den wirtschaftlichen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen (wie auch von Industriekonzernen etwa aus der Automobilbranche) wird in einer neueren Studie von Reichheld (1997) nachdrücklich unterstrichen. Ungünstige Ertragsentwicklungen und Kostenprobleme entstehen in Dienstleistungsfeldern demnach weniger durch gut qualifiziertes und bezahltes Personal, sondern in erster Linie durch die Abwanderung von Kunden, die mit der gebotenen Leistungsqualität und Problemlösungskompetenz unzufrieden sind. Um diese durch neu anzuwerbende Kunden ersetzen zu können, müßten Unternehmen einen hohen Kostenaufwand für Marketing und Vertriebsaktivitäten betreiben. Reichheld unterscheidet zwei entgegengesetzte Managementstrategien, 'profitorientiertes Management' und 'Loyalitäts-Management'. 'Profitorientiertes Management', das vor allem im Personalbereich auf Kostenreduzierung, niedrige Gehälter und den Ersatz von Mitarbeitern durch Technologie setzt, schafft es seinen empirischen Analysen zufolge immer weniger, loyale Beziehungen zwischen Dienstleistungsanbietern und Kunden herzustellen.<sup>17</sup> Reichheld, der dem Begriff des 'profitorientierten Managements' den Begriff vom 'Loyalitäts-Management' entgegensetzt und darunter Investitionsprioritäten zur Gewährleistung von Kundenvorteilen versteht<sup>18</sup>, plädiert im Gegensatz zu weitreichenden Automatisierungsvisionen für ein Techniknutzungskonzept, das Mitarbeiter unterstützt aber nicht steuert und ersetzt, er plädiert für gute Bezahlung von Mitarbeiterleistungen und setzt von daher auf loyale und gut geschulte Mitarbeiter, die er ins

- 
- 17 Inzwischen betonen auch in Deutschland häufiger Industrieunternehmen, daß nicht allein qualitativ gute Produkte für die Marktbehauptung wichtig sind, sondern daß an Kundenbedürfnissen ansetzende Service- und Betreuungspakete, die den Produktverkauf begleiten, zunehmend wichtiger für ökonomischen Erfolg oder Mißerfolg werden (vgl. hierzu diverse Beiträge in Bullinger 1995).
- 18 Diese Begrifflichkeit birgt sicher Probleme, denn auch Loyalitäts-Management soll zu guten Erträgen führen.

Zentrum der für Dienstleister wichtiger werdenden Strategie rückt, in Permanenz die Serviceangebote für Kunden und Klienten zu verbessern

Die Protagonisten eines 'Loyalitäts-Managements' bewegen sich nicht primär auf der Ebene von Konzeptdiskussionen, sondern führen empirische Erhebungen ins Feld, um ihre These von der Notwendigkeit dienstleistungsspezifischer Organisationsprozesse zu untermauern. Auswertungen von Kosten durch Kundenfluktuation gehören dazu ebenso wie empirische Erhebungen über Kundenerwartungen an Dienstleistungsunternehmen sowie über die Dynamik von Kundenbedürfnissen überhaupt. Die in der Fachliteratur hierzu aufgeführten Beispiele sind zahlreich, wobei ihnen eines gemeinsam ist: sie unterstreichen als Ausgangspunkt die Abkehr von computergesteuerten Absatzstrategien, in denen mit kruden Annahmen über Durchschnittskunden und mit vordergründigen Segmentierungskonzepten gearbeitet wird. Traditionelle technisch basierte Erhebungsinstrumente haben sich hier in aller Regel als begrenzt bis gar nicht brauchbar erwiesen. Statt dessen haben sich Mitarbeiter, die im Rahmen offener Organisationsstrukturen operieren können, als reale Träger von Innovationen und Veränderungen im Dienstleistungsprozeß erwiesen.

Für die Ermittlung der sich kontinuierlich wandelnden Kundenerwartungen spielen also qualitativ orientierte empirische Erhebungen eine große Rolle, die von externen Experten, besser aber noch von im Unternehmen tätigen Vertriebsleuten durchgeführt werden. Personenbezogener Kontakt zu Kunden bekommt hier einen zentralen Stellenwert, um Erfahrungen über reale Nutzungsformen von Produkten und Dienstleistungen bei Kunden zu sammeln und um Anpassungsbedarf auf Kundenseite zu ermitteln. Deutlich wird dabei, daß das von Reichheld vorgeschlagene 'Loyalitäts-Management' auf technische Unterstützung bei der Analyse von vorhandenen Kundenbeziehungen nicht verzichten kann, das hierfür nötige Differenzierungs-Know-how, das in den Aufbau solcher Systeme einfließen muß, sieht er gleichwohl bei den Beratern, die mit den Kunden real arbeiten, beides muß intelligent kombiniert werden.<sup>19</sup>

---

19 Reichheld beschreibt in seinen Fallanalysen vielfältige, nur mit Computertechnik beherrschbare betriebswirtschaftliche Berechnungsmethoden, so z.B. für die Quantifizierung des cash-flows von Kunden. Von traditionellen Meßinstrumenten spricht er, wenn z.B. bei der Bestimmung von Kundenbindungsraten mit Schätzungen oder näherungsweise Berechnungen operiert wird, also mit Angaben zu einzelnen statistischen Durchschnittskunden, zu jährlichen Kundenverlusten usw. Er schlägt statt dessen vor, "... in Jahresklassen von Kunden zu denken, die sich durch die Zeit bewegen" (1997, S. 71f.). Er will damit einen "Kundenlebenszyklus" bestimmen, der für die Unternehmen Kosten von Kundenverlusten wie Ertragsentwicklungen bei der Steigerung von Bindungsraten transparenter machen. Am Beispiel eines Kreditkartenunternehmens wird demonstriert, daß bei traditionellen Berechnungsmethoden der Kapitalwert eines Kunden auf 304 Dollar taxiert wird (bei einer durchschnittlich zehnjährigen Kundenbindung unter Annahme einer konstanten Verlustrate), während

Um eine entsprechende Organisationsstruktur und -kultur aufbauen und im Sinne einer möglichst hohen Kundenbindungsrate steuern zu können, müssen darüber hinaus Rekrutierungskriterien, Qualifikationsanforderungen, Entlohnungs- und Anreizsysteme sowie Karrierewege und Kompetenzverteilung flexibel gehandhabt und weiterentwickelt werden; und dies im Sinne der Erweiterung von Partizipations- und Gestaltungsspielräumen einzelner Mitarbeiter, alles Ziele also, die im Zentrum 'Neuer Managementkonzepte' stehen (wir kommen hierauf zurück).

An dieser Stelle sollen zwei Beispiele zur Illustration des Zusammenhangs von Kundenbindung und moderner Arbeitspolitik für die Entwicklung von Kosten und Rentabilität genügen. Das erste steht für die von Schlesinger/Heskett formulierte These einer "Abwärtsspirale", die bei Nichtberücksichtigung dieses Zusammenhangs entstehen kann. Auf dem Hintergrund, daß in den USA in den 80er Jahren schlecht bezahlte Jobs in vielen Dienstleistungsbranchen stark zugenommen haben, analysieren sie die Konsequenzen am Beispiel der Kaufhauskette *Sears*. Diese repräsentiert in ihren Augen exemplarisch, was sie "das Denken im Modell der alten industriellen Massenfertigung" nennen, dessen Logik darin besteht,

"... sich besser auf Technik, Maschinen und strenge Regelungen zu verlassen, als auf Menschen; Maschinen sind effizienter, produktiver und langfristig kostengünstiger; und ihre Handhabung bereitet unendlich weniger Ärger als die von Menschen, da sie nicht angeworben, beaufsichtigt, geschult und motiviert werden müssen" (1992, S. 108).

Die Kaufhauskette *Sears* kombinierte in den 80er Jahren die Einführung neuer Warenwirtschaftssysteme mit neuen Selbstbedienungs- und technisch gesteuerten Logistikkonzepten. Die Anzahl der Verkäufer wurde parallel dazu drastisch reduziert, um Personalkosten einsparen zu können. Da auf Kundenberatung als Instrument der Kundenbindung ebenfalls verzichtet wurde, konnte auf den verbliebenen Arbeitsplätzen zudem geringer qualifiziertes und bezahltes Personal beschäftigt werden, was zur Reduktion der Personalausgaben ebenso beitrug wie der Ersatz von Vollzeitmitarbeitern durch Teilzeitkräfte. Neben sinkenden Personalkosten verzeichnete dieses Unternehmen jedoch weitere, nicht intendierte Resultate des neuen Vertriebskonzepts: niedrige Löhne und praktisch nicht vorhandene Aufstiegschancen führten zu hoher Mitarbeiterfluktuation,

---

eine genauere Berechnung im Sinne des "Kundenlebenszyklus" lediglich einen Wert von 172 Dollar je Kunde ausweist. "Das sind keine theoretischen Berechnungen. Unser Kreditkartenunternehmen könnte ein Angebot von einer außenstehenden Marketingagentur erhalten, ihm neue Kunden für eine Gebühr von 200 Dollar je Neuzugang zu beschaffen. Unter der Annahme, daß jeder Kunde 304 Dollar wert wäre, hätte der Kartenaussteller das Angebot annehmen und damit eine Menge Wert zerstören können" (ebenda, S. 73).

d.h. die hierdurch entstehenden Kosten für die Neurekrutierung und Einarbeitung sowie für höheren Kontrollaufwand bei den Ersatzkräften konterkarierten die zunächst verzeichneten Einsparungen bei den Personalausgaben. Wachsende Unzufriedenheit unter den Kunden führte zum Verlust von Stammkunden, so daß schließlich die Umsatzrendite stark zurückging.

Kontrastbeispiele im Sinne einer "Aufwärtsspirale" findet man bei Reichheld (1997), so unter anderem aus dem Feld der Finanzdienstleister. Er weist beispielsweise nach, daß unter den führenden Brokerhäusern der USA jene in der "Profitabilitäts-Hitliste" ganz oben stehen, bei denen die höchste Maklerbindungsrate, d.h. die größte Mitarbeiterloyalität zu verzeichnen ist.

"Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite von Edwards (der führenden Firma; d. Verf.) beläuft sich für die letzten zehn Jahre auf 18 Prozent - mehr als das Doppelte des Branchendurchschnitts-, und die Maklerfluktuation ist mit 8 Prozent um etwa halb so groß wie im Branchendurchschnitt. (Der Grund:) 'Mitarbeiterloyalität' wirklich zu verdienen, ... hängt nicht nur davon ab, die richtigen Loyalitätswerkzeuge zu haben. Die richtigen Werkzeuge - Meßmethoden, Praktiken und Richtlinien - sind alle sehr wichtig, wie der Fall ... zeigt. A.G. Edwards zeigt aber auch, wie wichtig es ist, mit der richtigen geistigen Einstellung zu beginnen, in Begriffen von Loyalität und Wertschöpfung zu denken, bevor man Strategien und Taktiken entwickelt" ( 1997, S. 130f.).

Im einzelnen heißt dies:

- Verzicht auf die Rekrutierung sogenannter Starverkäufer in der Branche, die häufiger als andere Mitarbeiter Wechsel bevorzugen, und statt dessen Konzentration auf Mitarbeiter, die an langfristiger Bindung interessiert sind.
- Verzicht auf Geldanreize zum Abwerben von Maklern bei der Konkurrenz sowie im Branchenschnitt geringere Bezahlung für Spitzenmanager.
- Qualitative Unterstützung der Mitarbeiter u.a. durch hohen Aus- und Fortbildungsaufwand, so daß sie in ihrer jeweiligen Arbeit das Maß an Produktivität erreichen können, mit dem die individuellen Einkommenswünsche realisiert werden können.
- Verzicht auf die "Produktion" eigener Investmentprodukte und damit Verzicht auf "fette Gewinnmargen", die mit hauseigenen Investmentfonds verdient werden können. Hohe Gewinnmargen bei eigenen Fonds können dazu führen, daß solche Fonds bei gutgläubigen Kunden auch dann plaziert werden, wenn bei diesen Fonds Schwierigkeiten auftauchen (etwa in der Anfangsplazierung oder bei zweifelhaften geschlossenen Fonds).<sup>20</sup>

---

20 "Wenn Makler sehen, daß ihre Firmen kurzfristige Gewinne für wichtiger halten als die Interessen der Kunden, können sie kaum zu einem anderen Schluß kommen, als daß es in Ordnung ist, ihre eigenen Interessen ebenfalls über die der Kunden zu stellen. Diese Art von Interessenkonflikt ist bei A.G. Edwards selten" (ebenda, S. 134).

Hinzu kommt, daß das Unternehmen anders als Mitbewerber darauf verzichtet, willkürliche Mengenziele oder Budgetvorgaben zu formulieren, an denen Erfolg oder Mißerfolg von Mitarbeitern gemessen werden.

- Verzicht auf repräsentative und teure Filialstandorte, möglichst geringe Rotation bei Filialleitern, kleinere Filialgrößen als im Branchenschnitt üblich (dort 30, hier ca. acht bis zehn Broker), so daß Leiter und Mitarbeiter als Team fungieren können, mit guten Chancen für schnellen Erfahrungstransfer.
- Verzicht auf landesweite Werbung, als Wachstumsquelle werden Weiterempfehlungen zufriedener Kunden bevorzugt.
- Präferenz für ein lineares Entgeltsystem, das den Druck für all die Mitarbeiter vermindert, die sich schwer tun, große Umsatzzahlen zu erreichen. Die Konkurrenten zahlen geringere Provisionen bei geringeren Umsätzen, dies aber führt wiederum dazu, so die Auswertungen, daß von Mitarbeitern Druck auf Kunden ausgeübt wird, jenseits ihres originären Kaufinteresses.

Im Ergebnis führt dies zu höherer Kundenbindung als bei Mitbewerbern, das Unternehmen verzeichnet die geringsten Schlichtungsentscheide in der Branche, denen handfeste Reklamationen vorausgegangen sein müssen, und kassiert bei den Kunden im Schnitt die niedrigsten Preise, obwohl alle Mitarbeiter zusammengenommen höher als im Branchenschnitt bezahlt werden.

Reichhelds Plädoyer für ein konsequentes 'Loyalitäts-Management' geht einher mit der Warnung vor einem Etikettenschwindel bei Überlegungen zur Kundenbindung. Er moniert, daß viele Dienstleistungsunternehmen inzwischen zwar offiziell mit sogenannten Kundenbindungsprogrammen arbeiten, daß diese aber größtenteils ins Leere laufen, weil der reale Kundennutzen zu gering oder auch Umsetzungen nicht konsequent erfolgen.<sup>21</sup> Wie aber können Dienstleister den Gebrauchswert einer Dienstleistung tatsächlich erhöhen, was heißt es allgemeiner gefaßt, wenn Reichheld fordert, daß Dienstleister ihre Dienstan-

---

21 Als neue Dienstleister haben in den letzten Jahren diverse on-line-Dienste öffentliche Aufmerksamkeit und vielfältige Anschubfinanzierungen durch staatliche Institutionen erfahren. On-line-Dienste versuchen, Kunden mit breiteren und aktuelleren Informationen über Angebote von Handels- und Touristikunternehmen, über kulturelle Veranstaltungen (inklusive Buchungsmöglichkeiten) sowie aus unterschiedlichen Medienbereichen (Zeitungen, Zeitschriften, TV-Magazine) u.a.m. zu versorgen. Am deutschen Markt haben sie sich bisher begrenzt etablieren können (vgl. Wittke u.a. 1997). Die These liegt nahe, daß dies u.a. daran liegen dürfte, daß der "reale Mehrwert", den Kunden aus diesen on-line-Diensten ziehen können, nicht stimmt bzw. bisher kaum auszumachen ist, daß diese Dienstleistungen also letztlich konventionelle, vorgeprägte Bahnen nicht verlassen, sondern nur über ein anderes Medium transportiert werden. Warum aber sollen Kunden dann dafür mehr Geld ausgeben?



gebote, ihre Organisationsstrukturen und ihre Technikeinsatzkonzepte ebenso wie ihre Personaleinsatzstrategien primär darauf ausrichten sollten, dem Kunden im Rahmen einer Dienstleistungsbeziehung "Mehrwert zu liefern"?

Diese These ist sicher nicht mit einer einzigen, über alle Branchen und Dienstleistungszweige hinweg brauchbaren Formel zu beantworten. Antworten müssen vielmehr in Aufnahme je spezifischer Kundenbedarfe und -interessen in den wichtigsten Dienstleistungsfeldern durchbuchstabiert werden. Dabei können in unterschiedlichen Dienstleistungsfeldern - dies wäre kritisch zu den aufgeführten Autoren anzumerken -, auch ambitionierte Automatisierungs- und Selbstbedienungsprojekte ins Spiel kommen, dies zumindest hat die Vergangenheit in Deutschland gezeigt. Bei der Durchsetzung der Selbstbedienung im Einzelhandel, die im wesentlichen in den 60er und 70er Jahren vollzogen wurde, sprang für viele Kunden sicher auch "realer Mehrwert" heraus. Viele der für den alltäglichen Bedarf nötigen Lebensmittel und andere Versorgungsgegenstände konnten erheblich preisgünstiger erworben werden, so daß andere Konsumperspektiven realisiert werden konnten. Dienstleistungsbeziehungen zwischen Anbietern und Kunden im Sinne einer interaktiven Auseinandersetzung über Produktqualität, Produktalternativen und Preis-Leistungs-Relationen standen hier nicht unbedingt und überall im Vordergrund. "Realer Mehrwert" im Sinne eines Mehr an Dienstleistungsqualität sprang offensichtlich auch für Kunden der Finanzdienstleister heraus, als die Banken und Sparkassen Automaten zur Geldausgabe breitflächig installierten. Damit wurden die Chancen zur Bargeldversorgung erheblich erweitert (jedenfalls in städtischen Zentren), so daß eine flexiblere Gestaltung privater Bedürfnisbefriedigung überall dort, wo Barzahlung (noch) im Spiel ist (Handel, Gastronomie usw.) ermöglicht wurde.<sup>22</sup> Die Frage aber bleibt: macht es Sinn, die Dienstleistungsbeziehungen insgesamt nach solchen Prinzipien der Standardisierung zu reorganisieren und zu gestalten oder gibt es andere, relevante Kundenerwartungen, in denen solche Rezepturen bis hin zur Automatisierung für die Kunden kaum (noch) Vorteile bringen und damit auf Unternehmensseite sogar eher kontraproduktiv zu Buche schlagen können?

"Mehrwert liefern" heißt nach den präsentierten US-Studien erstens Verzicht auf fragwürdige Produkte, - fragwürdig aus Kundensicht, weil reale Vorteile

---

22 Daß diese Verbesserung der Leistungsqualität von vielen Kunden relativ teuer bezahlt werden muß, - diese spezifische Selbstbedienungstechnik hat sich für die jeweils installierenden Geldinstitute nie durch Einsparungen von Personalausgaben, sondern durch Einnahme von Benutzergebühren von Fremdkunden amortisiert -, steht auf der Rückseite dieses Blattes und macht an einem noch relativ einfachen Beispiel deutlich, daß die Frage, was eigentlich gute und schlechte Dienstleistungsqualität in unterschiedlichen Bereichen der tertiären Wirtschaft ausmacht, keineswegs einfach und schnell zu beantworten ist (wir kommen hierauf zurück).

nicht erkennbar sind -, heißt zweitens Verzicht auf Überrumpelungsstrategien in der Kundenberatung und heißt drittens das Setzen auf die (lautlose) Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden als Schlüssel für den Zugang zu neuen Kunden. Die Empfehlung gewinnt als Instrument der Kundenbindung eine Aufwertung, mit ihr wird eine Art persönlicher Interaktion in Dienstleistungsbeziehungen (wieder) entdeckt, die weit vor der Welt der anonymisierten Kundenbeziehungen stand, die sich mit der Automatisierung etabliert hat. Um Kunden aus Unternehmenssicht darüber hinaus effizient nutzen zu können, etwa im Sinne der Initiierung von betrieblichen Lernprozessen, müssen sie persönlich angesprochen werden, denn nur so ist zu erfahren, warum und nach welchen Kriterien diese Kunden ihre eigenen Erfahrungen weitergegeben haben. So lassen sich Schlüsse über Stärken und Defizite im Umgang mit Kunden ableiten. All dies sind soziale Innovationen, mit denen Unternehmen anstelle technischer Innovationen (aber mit Rückgriff auf technisch moderne Instrumente) offenbar - die US-amerikanischen Beispiele zeigen es - ihre einzelbetriebliche Produktivität und ihre Effizienz steigern können.

Sozialer Innovationen bedarf es darüber hinaus, im Sinne der zweiten Seite dieser Medaille, auf dem Feld der betrieblichen Arbeitspolitik. Hier gilt es, die Beschäftigten in Dienstleistungsbetrieben in dem Sinne zu "entdecken", wie dies für moderne Unternehmenskonzepte und Arbeitspolitik in Industriebetrieben länger schon propagiert wird: als Mitarbeiter, die an allen Stellen betrieblicher Abläufe zur Wertschöpfung beitragen können. Dies ist gleichbedeutend mit dem Abschied von einer Cost-Cutting-dominierten Arbeitspolitik, die letztlich an Taylor orientiert bleibt und den Mitarbeitern wenig Spielräume läßt für eine differenzierte und eigenständige Gestaltung von Kundenbeziehungen. Entscheidend ist ferner, auf Kontrolle und Steuerung durch abstrakt formulierte Ziel- und Mengenvorgaben zu verzichten und hohe Aufwendungen für die Qualifikation der Mitarbeiter zu betreiben, um nicht nur in der Spitze eines Unternehmens und in technischen Systemen, sondern in der Breite vielfältig nutzbare Problemlösungskompetenz bereit stellen zu können.

### **3. Deutsche Dienstleistungsunternehmen - abonniert auf krude Cost-Cutting-Konzepte?**

Deutschen *Industrie*unternehmen wurde in der ersten Hälfte der 90er Jahre attestiert, daß sie zumindest in der Arbeitspolitik die Zeichen der Zeit erkannt hatten, was gleichbedeutend war mit der Abkehr von den Prinzipien tayloristischer Arbeitsorganisation. 'Neue Managementkonzepte' mit human-orientierter Arbeitsgestaltung sollten in den Betrieben stärker zum Zuge kommen. Das Ziel war, damit verkrustete Organisationsstrukturen und bürokratisch überfrachtete,

langwierige Entscheidungsprozesse zu zerschlagen sowie kundengerechtere Strukturen aufzubauen. Der Abbau von Hierarchie und Kontrolle und der Ausbau von Eigeninitiative und Handlungsautonomie aller verbliebenen Arbeitskräfte wurden demnach zu einem Muß für Industrieunternehmen, weil dies von Kunden verlangt und zudem modernen, mehr und mehr netzwerkförmig konzipierten Produktionsmethoden entgegenkommen sollte (vgl. exemplarisch Wolf 1994; Mahnkopf 1994; Dörre 1995 u. 1996; Powell 1996).

Inzwischen ist zwar umstritten, ob sich diese breit avisierte Wende in der Arbeits- und Unternehmenspolitik flächendeckend in der deutschen Industrie durchsetzen konnte respektive durchsetzen wird.<sup>23</sup> Doch unabhängig davon, wie diese neu entfachte Frage nach der Zukunft von Industriearbeit in Deutschland beantwortet wird, die Tatsache, daß es ernst zu nehmende Alternativen im Sinne 'neuer Managementkonzepte' gibt, steht beispielsweise bei Kern/Schumann (1996) und Sauer/Döhl (1997) ebensowenig in Frage wie bei anderen Autoren aus Wissenschaft und industrieller Praxis. Festgehalten wird hier (zumindest teilweise) an der Erkenntnis, die sich ab Ende der 80er Jahre durchzusetzen begann: hohe Technikinvestitionen und Automation allein werden auf Dauer Produktivitätsfortschritte und wirtschaftlichen Erfolg nicht absichern können, ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger, sind zur Erschließung neuer Wertschöpfungspotentiale Investitionen in die Humanressourcen sowie neue Partizipationsangebote für alle Arbeitnehmergruppen.

"Die Reduktion der Arbeitsplätze im Land hat im Prinzip zwei Ursachen. Die eine ist die Automation. Da sind wir in Deutschland in den 70er Jahren und 80er Jahren manchmal auch übers Ziel hinaus geschossen. Da sind viele Schritte zurück gemacht worden, weil man festgestellt hat, daß dies zu kapitalintensiv ist und letztlich ist ein beschäftigter intelligenter Mensch produktiver" (Pischetsrieder 1997).

Empfohlen wird hier ein erweitertes Unternehmenskonzept, nämlich in die Veränderung der Arbeitsorganisation und in die Qualifikation von Mitarbeitern zu

---

23 So machen Kern/Schumann (1996) Linienkorrekturen in der Technik- und Arbeitsgestaltung deutscher Industrieunternehmen aus, die eher für ein "Vorwärts in die Vergangenheit" bzw. für eine Kurskorrektur in Richtung eines nur begrenzt modifizierten Taylorismus verweisen. Stichworte hierfür sind: neue Konzepte zur Standardisierung in der Fertigung und in der Montage, komplexitätsreduzierte Produktgestaltung sowie neu auflebende Präferenzen für den Einsatz billigerer Arbeitskräfte mit Jedermanns-Qualifikationen sowie für das großflächige Reduzieren von Aus- und Weiterbildungskosten. Skeptische Stimmen sind darüber hinaus zahlreich zu registrieren; da die Auseinandersetzung mit Entwicklungen in der Industrie hier jedoch nicht unser Anliegen hier ist, muß ein pauschaler Hinweis auf das Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Reorganisation, genügen, in dem diese Diskussion von mehreren Autoren breiter geführt und mit Literaturangaben dokumentiert wird.

investieren, um so zu einer Steigerung der Wertschöpfung pro Arbeitsplatz zu kommen.<sup>24</sup>

Diese Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen für betriebliche Rationalisierungskonzepte und betriebswirtschaftliche Bewertungskriterien von unterschiedlichen Faktoren in der Wertschöpfungskette von Industrieunternehmen weist deutliche Parallelen zu der Diskussion über das Für und Wider eines 'Loyalitäts-Managements' aus, in der es ebenfalls um eine grundlegende Neubestimmung betrieblicher Effizienzkriterien geht, wobei der Faktor Arbeit gegenüber einfachen Automatisierungsvorstellungen stark hervorgehoben wird und zudem Konzepte zur Kundenbindung an Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Nach einer entsprechenden Debatte über Wertschöpfung und Kundenbindungsstrategien in deutschen *Dienstleistungsbetrieben*, in der ein Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Produktivität wie Effizienz von Dienstleistungen hergestellt wird, oder gar nach entsprechender betrieblicher Praxis, sucht man jedoch noch weitgehend vergeblich.

Zwar behaupten viele Dienstleistungsunternehmen hierzulande, daß es ihnen vorrangig um die Intensivierung und Verbesserung der Kundenorientierung geht und daß sie dafür auch eine moderne Arbeitspolitik präferieren oder gar betreiben. So wenig es jedoch an entsprechenden programmatischen Papieren und Expertisen mangelt, so schwer fällt es gleichwohl, eine entsprechende betriebliche Praxis auszumachen. In vielen Dienstleistungsbranchen der deutschen Volkswirtschaft wird derzeit keineswegs nach neuen Ufern für Arbeit, Beschäftigung und Leistungsprofilen gestrebt, sondern eher das Gegenteil davon realisiert. Die Gestaltung von Arbeit, Beschäftigung und Kundenbeziehungen wird seit Beginn der 90er Jahre in vielen Dienstleistungsbranchen fast ausschließlich unter dem Vorzeichen traditioneller Kostensenkungsstrategien betrieben. Diese Strategie geht unter anderem auf entsprechende Empfehlungen der auf breiter Front hereingeholten Unternehmensberater zurück, sie dies entspricht ferner dem mainstream unter hiesigen wissenschaftlichen Beratern, namentlich unter Wirtschaftswissenschaftlern. Folgende Anhaltspunkte lassen sich hierfür anführen:<sup>25</sup>

- 
- 24 Manche Autoren gehen noch ein Stück weiter und empfehlen eine Erweiterung des deutschen Mitbestimmungsmodells, um durch Partizipation der Mitarbeiter Produktionsintelligenz und neue Wertschöpfungspotentiale erschließen zu können, wobei dies mit dem Hinweis verbunden wird, daß solche Neudefinitionen der "human resources" die traditionellen Effizienzkriterien für betriebswirtschaftliches Handeln überfordert ("woran mißt man die Amortisation der Investitionen in hohe Standards der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern?" [Geisler 1997]).
  - 25 Wir beziehen uns im folgenden primär auf eigene, in den 90er Jahren durchgeführte kleinere empirische Studien und Expertisen (Oberbeck/Oppermann 1995; Horstmann/

(1) Personengebundene, individuelle Beratung durch qualifizierte Fachkräfte wird in vielen Dienstleistungsunternehmen in zunehmendem Umfang selektiv für Kunden bereitgestellt. Entsprechenden Zugang haben fast nur noch zahlungskräftige, betuchte Kunden, während Kundengruppen aus Haushalten mit mittleren und unteren Einkommen zunehmend auf standardisierte (Automaten-) Beratung oder Selbstbedienung verwiesen werden. Die Einführung von Selbstbedienung und der Verzicht auf qualifiziertes Fachpersonal für Kundenberatung in großen Bereichen des Einzelhandels hat bereits eine lange Tradition (vgl. Baethge/Oberbeck 1986). In den 90er Jahren jedoch hat sich dieses spezifische Unternehmenskonzept, bei der Fachberatung nur noch gegen hohen Aufpreis zu haben ist, auch in solchen Dienstleistungsbranchen stärker durchgesetzt, die bis zu Beginn der 90er Jahre ihre beratungsintensiven Dienstleistungen im Prinzip für Kunden ohne Ansehung des jeweiligen sozialen Status angeboten haben, allen voran die Kredit- und Versicherungswirtschaft. Organisationsstrukturen und Beratungsleistungen wurden hier in den 90er Jahren vor allem im Privatkundengeschäft zunehmend in Richtung einer "Drei-Klassen-Landschaft" (ABC-Kunden, vor allem unterschieden nach Einkommenshöhe und sozialen Entwicklungsperspektiven) "weiterentwickelt". Dies muß nicht in allen Fällen Vorenthaltung fachlich kompetenter Beratung für Kunden aus mittleren und unteren Einkommensegmenten bedeuten, aber der zeitliche Spielraum, der den Beratern für diese Kundengruppen (noch) eingeräumt wird, tendiert in Richtung einer kurzzyklischen, nahezu fließbandartigen Betreuung.

(2) Vertriebskonzepte werden diversifiziert, wobei Vertriebskanäle neu aufgebaut oder gestärkt werden, in denen fachlich einschlägig qualifiziertes Personal

---

Oberbeck 1996; Baethge/D'Alessio/Oberbeck 1998; D'Alessio/Oberbeck 1998), die allerdings nicht den Anspruch erheben, die Arbeits- und Beschäftigungsdynamik in der Tertiärwirtschaft breiter auszuleuchten. Wir sprechen hier bewußt von Anhaltspunkten und nicht von Belegen, da in arbeits- und berufssoziologischer Literatur kaum empirisch breiter angelegte Studien zur Entwicklung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in zentralen Bereichen der privaten wie öffentlichen Dienstleistungswirtschaft aufzufinden sind. Breitere Überblicke zur Entwicklung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind lediglich für die 80er Jahre vorhanden (vgl. Behr u.a. 1990; Rock u.a. 1990; Baethge u.a. 1991; Littek u.a. 1991; Heisig/Littek 1993/94; Oberbeck/Neubert 1992). Sicher gibt es einige Aufsätze und Artikel zur Dynamik von Arbeit und Beschäftigung in der Tertiärwirtschaft, beispielsweise in den WSI-Mitteilungen, sie leuchten jedoch in aller Regel nur punktuell Dienstleistungsbereiche aus und beziehen sich darüber hinaus häufig auf Unternehmenskonzepte und einzelne Erfahrungsberichte. Dieses Mißverhältnis zwischen der auch in der Bundesrepublik quantitativ dominierenden Bedeutung von Dienstleistungsarbeit und analytischer Durchdringung tatsächlicher Entwicklungen (vgl. Baethge 1996, S. 16f.) aufzuheben, bleibt somit ein für Sozialforscher wie Forschungsförderer offenes Betätigungsfeld.

keine bzw. eine nur noch untergeordnete Rolle spielt. Die sogenannten 'Strukturvertriebe' sind heute zu einem zentralen Baustein "moderner" Vertriebsplanung in nahezu allen Finanzkonzernen und Immobilienunternehmen geworden, während diese bis Ende der 80er Jahre nur für einen sehr kleinen Kreis von Unternehmen Akquisition betrieben haben und somit quantitativ kein großes Gewicht hatten. 'Strukturvertriebe' stehen prototypisch für 'profitorientiertes Management' im Sinne Reichhelds, mit negativen Effekten für die meisten Mitarbeiter ebenso wie für Kunden. Beratung und Service tendieren gegen Null, sind in vielen Unternehmen sogar strikt verboten. Als Erfolgskriterium zählt einzig der im Zweifelsfall mit allen Tricks herbeizuführende Verkauf von Angeboten und Verträgen, ohne daß mit Kunden über realen Nutzen gesprochen wird.<sup>26</sup> Zur wachsenden Bedeutung von 'Strukturbetrieben' und beratungsarmer Kundenbetreuung steigt spiegelbildlich der Bedarf an Schuldnerberatung und Finanzexperten, die gleichsam als Reparaturbetriebe für fehlerhafte Finanzierungspläne und Risikoabsicherung tätig werden müssen.<sup>27</sup>

(3) Mit der Differenzierung von Vertriebskanälen und Beratungsleistungen für einzelne, nach sozialen Merkmalen zu unterscheidende Kundengruppen korrespondieren problematische personalwirtschaftliche Weichenstellungen in jenen Dienstleistungsbranchen, die mit solchen Konzepten erst neueren Datums begonnen haben. Auch dies weist von der Tendenz her in Richtung Angleichung mit lange bekannten Trends im Einzelhandel. Konkret geht es um den zunehmenden Verzicht auf qualifizierte Fachkräfte für die Betreuung von Kunden, die aus unteren und mittleren Einkommenssegmenten stammen, um Abgruppierung von Fachkräften, weil diese nur noch einen begrenzten Set an Standardprodukten mit angeblich geringem Beratungsaufwand anzubieten haben, um wachsende Anteile erfolgsabhängiger Bezahlung sowie um zunehmende Orientierung von beruflichen Karrieren an primär von quantitativen Parametern bestimmten Erfolgskennziffern (vgl. Bender 1997).<sup>28</sup>

---

26 Versicherungen können trotz hoher Stornoquoten, die solche Verträge mit sich bringen, Gewinn aus diesen Geschäften ziehen, weil die Kunden im Falle der Vertragsstornierung nur einen Bruchteil bereits getätigter Zahlungen zurückerhalten ("Rückkaufwert").

27 Diese neuen Dienstleister werden in den nächsten Jahren reichlich zu tun bekommen, wenn sich die diversen, zunächst steuersparenden Immobilien-Investitionsobjekte im deutschen Osten zunehmend als Kapitalvernichtungskomplexe erweisen werden.

28 Um Mißverständnissen vorzubeugen: die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich im deutschen Einzelhandel immer noch deutlich von jenen im privaten Banken- und Sparkassengewerbe; hier lagen die Ausgangsniveaus Anfang der 90er Jahre viel zu weit auseinander (vgl. Oberbeck/Neubert 1992). Und es ist auch nicht in den nächsten vier, fünf Jahren mit einer völligen Angleichung zu rechnen, gleichwohl verweisen-

(4) Die zunehmende Überformung von einzelnen Kundenbedürfnissen durch ökonomisches Kalkül, und dies selbst in solchen Dienstleistungsfeldern, in denen solche Tendenzen durch Professionsrecht ausgeschlossen sind. Beschrieben haben wir aufgrund empirischer Erhebungen solche Entwicklungen für das Bank- und Versicherungsgewerbe sowie für das Feld niedergelassener Ärzte. Sind es hier immer mehr Unternehmen, die von ihren Kundenberatern und Außendienstmitarbeitern konsequentes Cross-Selling-Verhalten verlangen (Verkauf unterschiedlichster Finanzanlage- und Vorsorgeangebote, unabhängig von real benannten Bedarfslagen und gewachsenen Vertrauensstrukturen zu Kunden), so sind es dort von Abrechnungsvorgaben bestimmte selektive Diagnose- und Therapieleistungen, ohne daß Kunden und Klienten hierüber Transparenz eingeräumt wird (vgl. Oberbeck/Oppermann 1994, 1995 sowie Blech 1998 mit aktuellen Beispielen).

Um es einmal mehr nachdrücklich zu unterstreichen: Hier wird nicht behauptet, daß die betriebliche Realität in den meisten deutschen Dienstleistungsunternehmen im Laufe der 90er Jahre nach solchen Mustern traditioneller Cost-Cutting-Konzepte durchgängig verändert oder festgeklopft worden ist.<sup>29</sup> Aber Weichenstellungen in dieser Richtung sind unübersehbar und werden auch für größere Bereiche staatlicher Institutionen, des Gesundheitssektors sowie für den großen Bereich der Non-Profit-Unternehmen (Wohlfahrtsverbände, Kirchen usw.) dokumentiert (vgl. jeweils mit weiterführender Literatur Heinze u.a. 1997; Kistler 1997; Naschold u.a. 1997). Dies legt bei aller gebotenen Vorsicht den Schluß nahe, daß sich die Dienstleistungslandschaft in den 90er Jahren in Deutschland eher in Richtung eines 'Profitorientierten Managements' (Reichheld 1997) bewegt hat, zumindest scheint dies für solche Dienstleistungsbranchen zu gelten, in denen in den 70er und 80er Jahren noch eine andere Entwicklung vorherrschte.

So ist auf Deutschland bezogen von einem besonderen Paradoxon zu sprechen: das von Reichheld u.a. propagierte Leitbild des 'Loyalitäts-Managements' mit seiner Präferenz für qualifizierte und von Technik nur unterstützte Arbeitskraft entspricht durchaus dem, was wir in den 70er und frühen 80er Jahren in einer Reihe von deutschen Dienstleistungsbranchen als reale Entwicklung angetroffen haben, nämlich "computerunterstützte" anstelle von "computergesteuerten" Sachbearbeiterplätzen und Automationstechnik zu präferieren. Viele Befunde sprachen seinerzeit eindeutig dafür, daß in den kaufmännischen und

---

bezogen auf das sogenannte Standardgeschäft für private Haushalte - mehr und mehr Indikatoren auf eine Trendwende bei den Arbeitsbedingungen des Kreditgewerbes.

- 29 Monika Goldmann (1997) führt beispielsweise gegenläufige Beispiele an, aus denen sie u.a. auf eine gerechtere Chancenverteilung zwischen den Geschlechtern in der Tertiärwirtschaft schließt.

verwaltenden Tätigkeiten von Industrieunternehmen, Banken, Sparkassen und Versicherungen, sowie von Handels- und Kommunalverwaltungen nicht-tayloristische Einsatzformen der neuen Techniken dem Erreichen von Unternehmenszielen besser dienen und von höherer ökonomischer Effizienz waren. Deutlich wurde, daß die technisch neue Kapazität der Datenverarbeitung auf lange Sicht eher eine Zurücknahme intensiv ausgeprägter Arbeitsteilung und eine Integration der Geschäftsanliegen eines Kunden in der Hand von marktnah agierenden Sachbearbeitern zuließ und entsprechend genutzt wurde. Für viele Unternehmen der Dienstleistungsbranchen war dies attraktiv, weil damit eine bessere Erfassung der Kundenbeziehungen sowie mehr Kundennähe und eine höhere Kulanz bei der Erstellung von Dienstleistungen möglich wurden. Dies aber waren Momente, die sich auf den Dienstleistungsmärkten in Wettbewerbsvorteile umsetzen ließen (vgl. Baethge/Oberbeck 1986, S. 29).<sup>30</sup>

Fragt man nach den Hintergründen dieser in einigen deutschen Dienstleistungsbereichen erst in den 90er Jahren vollzogenen Kehrtwende in Richtung 'Profitorientiertes' oder Cost-Cutting-Management, so drängen sich folgende Argumente auf: Fast hat es den Anschein, daß vier Jahrzehnte kontinuierlicher und eher überdurchschnittlicher Expansion innerhalb angestammter und fest abgegrenzter Branchen- und Bereichslinien das innerbetriebliche Kreativitätspotential eher geschwächt als gestärkt haben. Hierzu trug bei, daß sich viele Dienstleistungsanbieter um Kunden aktiv kaum bemühen mußten, ein wachsendes Wohlstandsniveau hat über vier Jahrzehnte hinweg für viele Dienstleistungsbranchen das Nachfragepotential, sei es nach Risikovorsorge und Geldanlage, sei es nach touristischen Nah- und Fernzielen oder sei es nach gesundheitlicher Vorsorge und Fitnessangeboten, gleichsam automatisch erhöht. Das in den 90er Jahren in den Vordergrund gerückte Umschalten auf einen Käufermarkt hat in vielen Dienstleistungsbereichen, sieht man vom Handel einmal ab, noch kaum begonnen - der Druck fällt in vielen Bereichen immer noch sehr verhalten aus. Die Tatsache aber, daß in den meisten Dienstleistungsbranchen seit einigen Jahren verstärkt Geld für externe Unternehmensberatung ausgegeben wird, zeugt von wachsender Unsicherheit in den Unternehmen und Institu-

- 
- 30 Die skizzierte Entwicklung galt nicht in allen Dienstleistungsbereichen: der Handel fiel mit seiner sehr traditionellen Rationalisierungspolitik, Personaleinsatz im Verkauf so weit wie möglich durch Forcierung von Selbstbedienung zurückzufahren, am deutlichsten aus der Reihe. Dennoch konnte für andere Dienstleistungsbereiche ein hohes Maß an innovativer und flexibler Anpassung an neue Marktherausforderungen festgestellt werden, überwiegend verbunden mit positiven Befunden auch für die Beschäftigten. Beschäftigungszuwächse verzeichneten Funktionsbereiche mit überwiegendem Anteil an personengebundener und beratungsintensiver Arbeit. Das Gewicht von qualifizierter und anspruchsvoller Dienstleistungsarbeit wurde zu Lasten von Jederfrau-Jedermanns-Tätigkeiten deutlich verstärkt (vgl. Oberbeck/Neubert 1992).



tionen über weitere Entwicklungspotentiale und sinnvolle Entwicklungspfade. Hier schließt sich der Kreis in problematischer Weise, denn es sind seit Ende der 80er Jahre vor allem die Expertisen der Unternehmensberater, die für deutsche Dienstleistungsanbieter in einer Phase des Umschaltens von quantitativ orientierten Wachstumsstrategien auf qualitative Expansionskonzepte kurioserweise den Rückgriff auf traditionelle Instrumente der Kostensenkung, sprich Automation und Personalabbau, empfehlen und die damit den Blick auf die Herausforderung eines innovativen 'Loyalitäts-Managements' versperren (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1994).

Zu einer solchen Kehrtwende trägt die hierzulande "herrschende Betriebswirtschaftslehre" bei, die sich eher auf Industrialisierungsperspektiven und weniger auf dienstleistungsspezifische Effizienzkriterien kapriziert hat. So wirbt z.B. Farny, *der* führende Versicherungswirtschaftler seit längerem mit Vehemenz für seine Position, daß Versicherer im gleichen Sinne wie Autofabriken, Banken oder Transportunternehmen "produzieren" würden und daß dementsprechend die Grundformel erfolgreichen unternehmerischen Handelns nicht anders als in der Industrie lauten dürfe:

"Wirtschaften bedeutet den Einsatz knapper Güter mit dem Zweck, neue Wirtschaftsgüter hervorzubringen. Auch Versicherungsunternehmen produzieren in diesem Sinne. Sie setzen Güter (Produktionsfaktoren) ein, um neue Güter in Form von Versicherungsschutz und Kapitalanlagenutzungen herzustellen. Daß auch Dienstleistungsunternehmen Güter produzieren, wird heute nicht mehr bestritten. Man muß deshalb eine immer noch vorkommende Auffassung verabschieden, die Versicherungswirtschaft sei ein 'Hilfsgewerbe'. Versicherungen produzieren im gleichen Sinne wie Autofabriken, Banken oder Transportunternehmen (Farny 1990, S. 7f.).

Mit der Aufforderung zum Abschied von der Formel, daß Versicherungen "nur ein Hilfsgewerbe" seien, will Farny Raum schaffen für eine Definition von Dienstleistungsbeziehungen und Dienstleistungsqualität, mit der diese Branche ihre Existenz begründet hat: private Versicherungsgesellschaften wurden zugelassen, um eine Doppelfunktion für Wirtschaft und Gesellschaft wahrzunehmen, nämlich neue Formen zur Abdeckung von individuellen Sicherheitsbedürfnissen im Rahmen eines kollektiven Solidarsystems zu entwickeln und zugleich als Kapitalsammelstellen zur Dynamik der Finanz- und Kapitalmärkte beizutragen.

Zwischen diesen beiden Grundfunktionen sollten Versicherungsunternehmen einen vermittelnden Ausgleich herstellen (deshalb "Hilfsgewerbe"), gleichsam individuelle Interessen an optimaler und möglichst günstiger Risikoversorge mit einer ebenso auf Effektivität ausgerichteten Beschaffung von Geld und Kapital zur Förderung von Wirtschaftswachstum und Infrastruktur makelnd in Einklang bringen. Die Frage, wie mit diesem Spagat konkret umge-

gangen wird, ob ein möglichst fairer Kompromiß gesucht wird oder ob einseitig zugunsten der Unternehmen (oder auch der Kunden) operiert wird, dies hat für die Einordnung qualitativer Veränderungen von Leistungsbeziehungen in diesem Zweig der Tertiärwirtschaft hohe Relevanz (siehe hierzu näher Abschnitt 4).

Farny sind all diese im gesellschaftlichen Interesse liegenden Mittlerfunktionen der privaten Assekuranz ein Dorn im Auge, er plädiert für eine Entwicklungsperspektive der Dienstleistungsbeziehungen zu den Kunden, die an einem möglichst effektiven Verwertungskalkül der Unternehmen und ihrer Aktionäre ausgerichtet wird. Die Vertriebsorganisationen sollen nicht weiter als Mittler bzw. Makler zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen auftreten, sondern als Vollzieher zentral geplanter und kalkulierter Unternehmensinteressen und Absatzstrategien für solche "Versicherungsprodukte", die möglichst große Unternehmensgewinne ermöglichen.

Solche wissenschaftlich basierten Grundorientierungen einiger, für Wirtschaft und Gesellschaft zentraler Dienstleistungsbereiche haben offensichtlich zur Neuausrichtung etwa des deutschen Finanzdienstleistungsgewerbes in den 90er Jahren erheblich beigetragen und damit ein eher "industrieeorientiertes Produktverständnis" im Retailbereich von Banken und Versicherungen, also in jenem Bereich, der für private Haushalte tätig wird, befördert (vgl. Haller 1997). Die Folgen, die dieser "Abschied vom Hilfgewerbe" für die Dynamik der Dienstleistungsbeziehungen hat, werden inzwischen jedoch auch hierzulande keineswegs mehr nur positiv bewertet. Hier deuten sich Kritikpunkte an, wie sie am Ausgangspunkt der vorgestellten Analysen von Schlesinger/Heskett (1992) oder Reichheld (1997) stehen.

### *Die Folgen für die Dienstleistungsbeziehungen*

Haller, der als Professor für Risiko-Management und Versicherung an der Universität St. Gallen tätig ist und der ebensowenig wie Farny als externer Kritiker der Branchenverhältnisse verbucht werden kann, bündelt die hier (für Deutschland) angesprochenen neueren Entwicklungen, - bezogen auf "seine" Branche -, zu der These, daß

"im Zeichen der zunehmenden Bedeutung der Informationstechnologie und der Übertragung der Modelle des industriellen Fertigungsprozesses auf Bank und Versicherung ... eindeutig die Tendenz (besteht), die Vielfalt der Dimensionen im Dienstleistungsprozeß und besonders die menschliche Interaktion aus der Betrachtung der Gesamtdienstleistung zu verdrängen. Es ist völlig verständlich, daß die meisten Prozesse aus Kosten- und Effizienzerwägung rationalisiert und damit der persönlichen Einflußnahme entzogen werden. Doch besteht die Gefahr, daß bei derartigen Rationalisierungsprozessen nicht die volle Palette der

Funktionen erfaßt wird, welche die ursprünglichen Dienstleistungen bei differenzierten Kundengruppen in bestimmten Problem- und Lebenssituationen wahrgenommen hatten" (1997, S. B 3).

Anders formuliert heißt dies, daß die Dienstleistungsbeziehungen (hier im Finanzdienstleistungsbereich) in den letzten Jahren zunehmend unter Gesichtspunkten wie Optimierung von Skalenerträgen und Fixkostensenkung gestaltet wurden und daß dabei Interessenverschiebungen zu Lasten von Kunden stattgefunden haben. Haller spricht in diesem Zusammenhang davon, daß nicht Kundeninteressen an einer Allfinanzberatung zum Zuge kamen, sondern daß die Konzerne nur noch Optimierungsstrategien im Umgang mit einzelnen Kundensegmenten verfolgt haben. Hierfür werde zwar ebenfalls das Etikett "Allfinanz" benutzt, aber in einem nur aus Unternehmenssicht definierten Sinne. Als Resultat solcher Unternehmensstrategien beschreibt er eine Einschränkung von Problemlösungsvielfalt:

"Allerdings birgt eine undifferenzierte Übertragung der industriellen Erkenntnisse auf den Banken- und Versicherungssektor die Gefahr, daß neben den erstrebten Effekten (Industrialisierung des Massengeschäfts, Optimierung der Back-Office-Funktionen usw.) die Wirkung resultiert, daß durchaus erwünschte (und vom Kunden auch bezahlte) Dienstleistungsfunktionen *wegrationalisiert* werden" (ebenda).

Ähnlich wie Reichheld (1997) kommt Haller damit zu dem Schluß, daß Dienstleister in der Gestaltung von Kundenbeziehungen Wertschöpfungspotentiale verschenken. Und hier wie dort lautet die Quintessenz: qualifizierte Mitarbeiter an den Schnittstellen zu den Kunden "... als *Mitträger* einer wichtigen Produktkomponente (gemeint sind damit die sozialen Dimensionen fachkompetenter Beratungs- und Serviceleistungen; d. Verf.) und damit als wesentliches Glied in der Wertschöpfungskette ..." zu stärken oder neu zu postieren (ebenda).<sup>31</sup>

Was ist hieraus verallgemeinernd für die Dynamik der Dienstleistungsbeziehungen in Deutschland zu schließen? Unsere These lautet: Zu beobachten ist ein zunehmender Prozeß der Standardisierung der Dienstleistungsangebote und der Dienstleistungsbeziehungen, in der personenbezogene interaktive Auseinandersetzungen für das Zustandekommen einer Dienstleistung eine zunehmend geringer werdende Rolle spielen, wenn sie nicht durch Vollautomation bereits abgeschafft wurden. Um Effektivität und Effizienz von Dienstleistungsbeziehungen gewährleisten zu können, verlegen sich Unternehmen und Institutionen

---

31 Diese Entwicklungen, die wir hier weitgehend am Beispiel der privaten Assekuranz diskutiert und präsentiert haben, dürften in anderen Branchen, in denen es ebenfalls um Dienstleistungen zur individuellen und infrastrukturellen Grundversorgung geht (Gesundheitsversorgung, Bildung, Wohnungswirtschaft usw.) virulent sein. Wir können dem hier jedoch nicht im einzelnen nachgehen.

auf technische Meßinstrumente und Systeme zur Bestimmung von Kundenprofilen. Daraus abgeleitete Verhaltensvorgaben an Kundenberater präformieren zunehmend die Beziehungen zu den Kunden, die somit in vielen Fällen eher zu Dienstleistungsbegegnungen werden (vgl. Gutek 1995): man trifft noch kurzzyklisch aufeinander aber tauscht sich nicht mehr aus, Kundenfragen und -bedürfnisse müssen in vorgegebene Regeln passen oder bleiben unberücksichtigt. Dies scheint schließlich dazu zu führen, daß Dienstleistungsunternehmen und -institutionen an Problemlösungskompetenzen eher einbüßen, was zugleich heißt, daß Dienstleistungsanbieter nicht mehr alle Bedarfslagen und Interessen auf Kundenseite aufnehmen. Hier scheint uns die eigentliche "Dienstleistungslücke" zu entstehen, die sich in den USA ebenso wie hierzulande auftut, wie die Studien von Schlesinger/Heskett (1992) und Reichheld (1997) zeigen.<sup>32</sup>

Daß hier wie jenseits des Atlantik in einer Reihe von Dienstleistungsbranchen, die anspruchsvolle Grundbedürfnisse von Wirtschaft und Gesellschaft bedienen sollen, Kundeninteressen gleichwohl nicht (mehr) bedient werden, kommt schließlich in der seit rund zehn Jahren zunehmend geäußerten Kritik an realen Beratungsdefiziten und suboptimalen Betreuungsleistungen zum Ausdruck. Es ist nicht allein die Stiftung Warentest, die vielen Banken, Sparkassen, Versicherungen, Immobilienkonzernen und anderen "seriösen" Dienstleistern schlechte bis völlig unzureichende Leistungstestate ausstellt (vgl. u.a. Schümer 1997, DFI-gerlach-report - diverse Jahrgänge).

Man könnte, die in vielen Dienstleistungsunternehmen geplante weitere Automatisierung von Arbeitsabläufen und Dienstleistungsbeziehungen als eine fast schicksalhafte Entwicklung betrachten, die über Jahrzehnte sichere Beschäftigungskerne in zentralen Dienstleistungsfeldern zu zerstören droht. Die hier angesprochenen qualitativen Defizite der Dienstleistungsökonomie dürften damit jedoch nicht aus der Welt zu schaffen sein, im Gegenteil, sie dürften eher verstärkt werden. Bei weiterem Festhalten an den Automatisierungsperspektiven ist sogar zu befürchten, daß durch die technische Überformung von Dienstleistungsbeziehungen real Leistungen und Werte zerstört werden und daß die damit offenkundig verbundene Externalisierung von Kosten, die jetzt bei den Kunden durch mangelhafte Beratungsleistungen anfallen, an Gewicht gewinnen wird. Was manche als gebotene in unseren Augen aber höchst fragwürdige - Strategie zur Steigerung betriebswirtschaftlicher Effizienz darzustellen versuchen (u.a. in Form positiver Unternehmensbilanzen), ist gleichwohl nicht mit gesellschaftlicher Effektivität gleichzusetzen.

---

32 Vgl. zur Diskussion über die "Dienstleistungslücke" zwischen den USA und Deutschland, wie sie üblicherweise diskutiert wird, den Beitrag von Glott in diesem Band.

#### 4. Die offene Frage: Was ist Dienstleistungsqualität und wie kann für Kunden in Dienstleistungsbeziehungen "realer Mehrwert" geschaffen werden?

Die Auseinandersetzung um unterschiedliche Definitionen von Effizienz und Effektivität, wie sie am Beispiel der beiden Versicherungsbetriebswirtschaftler Farny und Haller aufgezeigt wurde, verweist auf ein grundlegendes Dilemma, das bisher wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Beiträge über Produktivitätsentwicklung und Leistungsqualität in der Tertiärwirtschaft durchzieht: es gibt keine entwickelte Diskussion - geschweige denn unstrittige Kriterien - darüber, wie Effizienz und Effektivität bestimmt oder "gemessen" werden können.

Um die Frage beantworten zu können, wie Dienstleistungsunternehmen und Institutionen Kunden und Klienten die gewünschten Leistungen so anbieten können, daß im Prozeß der Dienstleistungserbringung ein Mehrwert geliefert wird, muß man etwas über die Bedeutung des Gebrauchswertes wissen, die Dienstleistungen für Kunden haben können. Solche Fragen nach spezifischen Funktionen und Inhalten und nach der Qualität von Dienstleistungen sind jedoch selten beantwortet worden, hier kann von einer klassischen "black box" gesprochen werden. Bahnmüller/Faust (1992) betonen zu Recht, daß in den Sozialwissenschaften wie in der öffentlichen Diskussion der Begriff der Dienstleistungsqualität und auch Ersatzbegriffe wie kundenfreundlich/bürgerfreundlich oder Kunden-/Klientenorientierung nahezu beliebig verwendet und je nach Interesse der an entsprechenden Diskussionen beteiligten Gruppen und Institutionen aufgefüllt und ausgeschmückt werden.<sup>33</sup>

---

33 Begünstigt wird diese spezifische "Wissenslücke" durch eine für die öffentliche wie die wissenschaftliche Debatte gleichermaßen zu beobachtende Vereinseitigung auf unternehmensbezogene Dienstleistungen einerseits und konsumorientierte Dienstleistungen andererseits. Werden erstere mit komplexen Anforderungen gleichgesetzt, geschieht für letztere genau das Gegenteil, das Anforderungsprofil wird hier eher niedrig veranschlagt und als tendentiell standardisierbar eingestuft. Um es beispielhaft zu illustrieren: Die Ausweitung von Dienstbotentätigkeiten an öffentlichen Plätzen und in respektive für private(n) Haushalte(n) gilt einigen Autoren wie auch Politikern derzeit als wichtigstes und teilweise einzig zukunftssträchtiges Feld für die Expansion von tertiärer Beschäftigung in Deutschland (vgl. Albach 1989; Häußermann/Siebel 1995; Kern 1997). Die Expansionspotentiale anderer qualitativ anspruchsvoller Dienstleistungsjobs werden dagegen als weitgehend ausgeschöpft angesehen und damit auch nicht weiter diskutiert (vgl. Zinn 1997). Diese faktische Ineinssetzung mit informeller Hausarbeit versperrt den Blick auf komplexere Dienstleistungsbedürfnisse von privaten Nutzern und institutionellen Nachfragern und führt damit zur Unterschätzung von Arbeits- und Beschäftigungsperspektiven in anspruchsvolleren Dienstleistungssegmenten.

Woran mißt man beispielsweise eine gute Rechts- oder Finanzberatung, was unterscheidet gute und schlechte Dienstleistungen privater und öffentlicher Bildungsträger? Preise, die von Anbietern für ihre Dienstleistungen verlangt werden, helfen hier als Orientierung nur begrenzt weiter. Nicht allein deshalb sind Preisvergleiche etwa für Versicherungspolicen in der Autohaftpflicht, wie sie seit Jahren in Magazinen des ADAC oder in *Capital* veröffentlicht werden, wenig aussagekräftig darüber, was ein Versicherter im Fall eines eintretenden Risikos an materiellen wie immateriellen Leistungen von dem Anbieter zu erwarten hat, bei dem er abgeschlossen hat. Die gilt für die Frage, was ein Kunde an Betreuung durch Außendienstmitarbeiter in der Aufarbeitung eines Schadensfalls und damit an realer Hilfestellung in einem Krisenfall zu erwarten hat, dies gilt ebenso für die Frage, welche Transparenz über die mit einem bestimmten Produkt tatsächlich verbundenen Leistungsansprüche besteht (das berühmte Dickicht des sogenannten Kleingedruckten in Versicherungs- und vielen anderen Dienstleistungsverträgen), und die gilt schließlich für die Frage, wie kulant oder aber bürokratisch über Leistungsansprüche entschieden wird.

Bahn Müller/Faust betonen weiter zu Recht, daß die Maßstäbe für bessere oder schlechtere Leistungsqualität auch nicht einfach im Vergleich alter und neuer Praktiken der Erstellung von Dienstleistungen gesucht werden können. Die Frage, ob dabei ein Mehr oder ein Weniger an Leistungsqualität herauskommt, ist von Kriterien abhängig, die für die Bewertung entwickelt werden. Die Verständigung über Kriterien setzt - so ihre These - begriffliche Klärung voraus, um die es in den einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen schlecht bestellt sei (vgl. 1992, S. 34f.). Diese Vorstellung, über Begriffsklärung eine dauerhafte und breit akzeptierbare Formel für Dienstleistungsqualität zu finden, dürfte jedoch ebenfalls wenig praktikabel sein, denn sie abstrahiert davon, daß in vielen Dienstleistungsfeldern unterschiedliche und einander auch widersprechende Interessen - wie am Beispiel der privaten Versicherungswirtschaft oben angedeutet - im Spiel sind. In die Bewertungen von Effizienz und Effektivität fließen also neben Definitionen durch Gesetz und Erlasse sowie neben berufsständischen Definitionen und Zulassungskriterien immer technische und soziale Elemente ein, die zwischen beteiligten Akteuren und Interessengruppen umstritten sein können und die zudem historischen Veränderungen unterliegen. Bei der Bestimmung von Dienstleistungsqualität, von Effektivität und Effizienz tertiärer Arbeit wird deshalb primär auf sozial konstruierte Konventionen und weniger auf objektive, meßbare Kriterien abzuheben sein.<sup>34</sup> Die Herausarbei-

34 Für die Feststellung, was die Vorzüge oder Nachteile eines Industrieprodukts wie z.B. eines Autos sind, scheint die Einigung auf einen Begriff von "guter Produktionsqualität" vielleicht auf den ersten Blick gesehen etwas leichter zu sein. Ressourcenoptimierung, mehr (Fahr-)Sicherheit könnten z.B. Kriterien sein, die schon im ersten Zugriff mehrheitsfähig und unstrittig sein werden. Doch beim näheren Hinsehen wird es auch

tung solcher Konventionen bleibt ein für weitere Dienstleistungsforschung wichtiges und zugleich lohnendes Thema, denn nur so werden breitere Erfahrungen und Relevanzkriterien über die Komplexität von Dienstleistungsbeziehungen, über unterschiedliche Ansprüche an die Ausgestaltung dieser Beziehungen sowie über nützliche und weniger hilfreiche technische Unterstützungsprogramme im Prozeß der Dienstleistungserstellung auf den Tisch kommen.

*Exemplarisch: Dienstleistungsdynamik in der privaten Versicherungswirtschaft*

Im folgenden wollen wir am Beispiel der privaten Versicherungswirtschaft exemplarisch zeigen, welche Erwartungen dieser Dienstleistungszweig aus individueller wie gesellschaftlicher Sicht von seinen Anfängen an gegenüberstand, wie sich Konventionen über die Ausgestaltung der Dienstleistungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden entwickelt und verändert haben und was daraus zum Verständnis der aktuellen Dynamik der Dienstleistungsbeziehungen in dieser Branche abzuleiten ist.<sup>35</sup>

"Versicherung bezeichnet nicht nur eine Anzahl von Institutionen, durch die in unseren Gesellschaften bestimmte Sicherheitsbedürfnisse abgedeckt werden; sie bezeichnet vielmehr das Wesen des Gesellschaftsvertrages ... Eben dieser Sachverhalt ist gänzlich unbekannt ... Auch die Soziologen und Historiker, obwohl sie freigiebig mit den Benennungen unserer modernen Gesellschaften umgehen ('individualistische', 'post-moderne', 'post-industrielle' usw.) hielten es weder für ratsam, sich für die Versicherung zu interessieren, noch erachteten sie den Prozeß des sich ausbreitenden Versicherungswesens ... überhaupt als ein wichtiges soziales Phänomen ... Dies gilt aber auch für die Versicherungskaufleute, die keine Ahnung von der wahren Bedeutung ihres Geschäfts im Rahmen der politischen Ökonomie der modernen Gesellschaften haben, und deshalb ihr Rolle, die sie in ihr spielen, unterschätzen, wenn sie sie nicht gar völlig verkennen" (Ewald 1989, S. 385).

An dieser schon etwas länger zurückliegenden Feststellung von François Ewald zum grundlegenden Beitrag von Versicherungen für die Entwicklung und den Zusammenhalt moderner Gesellschaften auf der einen und äußerst sparsamer

---

hier komplizierter: wie steht es z.B. mit dem Kriterium "3-Liter-Autos", das bis heute von den meisten Kunden ("vom Markt") offenbar den Produzenten nicht abverlangt wurde, das aber (vermutlich) einen substantiellen Beitrag zur nachhaltigen Schonung der Umwelt und damit auch zur Verbesserung der individuellen Lebensqualität leisten könnte?

- 35 Wir müssen uns hier auf diesen einen Fall beschränken; eine systematische Diskussion dieses Problems der Rekonstruktion von gesellschaftlich definierten Qualitätsmerkmalen auch für andere Dienstleistungszweige kann in diesem Zusammenhang nicht geleistet werden. Die folgenden Ausführungen gehen zurück auf gemeinsame Arbeiten mit Rainer Oppermann.

öffentlicher und wissenschaftlicher Durchdringung dieses Sachverhalts auf der anderen Seite ist am Ende der 90er Jahre, auf Deutschland bezogen, immer noch nahtlos anzuknüpfen. Versicherungskonzerne zählen hierzulande zwar längst zum Kreis der angesehensten Wirtschaftsadressen, Aktienwerte haben sich seit Jahren überwiegend positiv entwickelt, Erfolg wird auch im Zugriff auf ausländische Konzerne und damit Versicherungsmärkte vermeldet (z.B. kaufte sich die Allianz 1997 in einem der großen französischen Versicherungskonzerne ein), und dennoch bleibt einiges, was in dieser Dienstleistungsbranche passiert, mehr oder weniger im Dunkeln. Dies gilt insbesondere für die konkrete Ausgestaltung der Dienstleistungsbeziehungen mit privaten Haushalten, mit denen die Gesellschaften inzwischen mehr als vier Fünftel ihrer Geschäftsaktivitäten, gemessen an Vertragszahlen und Prämienaufkommen, abwickeln.

Gestaltet werden diese Austauschbeziehungen vom Versicherungsaußendienst, der für die Kunden professionelle Assistenz beim Zugang zu Versicherungsprodukten anbieten soll. Wo immer allerdings über Konturen und Entwicklungsperspektiven von modernen Dienstleistungstätigkeiten und Dienstleistungsbeziehungen die Rede ist, die Vermittlung von Versicherungspolice und die dafür zuständigen Versicherungsagenten werden überwiegend kaum zu den Prototypen einer modernen Dienstleistungsgesellschaft gerechnet. Im Gegenteil: Leute, die ihren Broterwerb mit dem Verkauf von Versicherungspolice bestreiten, deren berufliche Existenz auf der "Produktion von Versicherungsschutz" basiert (vgl. kritisch hierzu Erdmann 1997), gelten eher als mit allen Wassern gewaschene Verkäufer, die aus ihrer Tätigkeit zunächst einmal ein möglichst hohes Provisionsaufkommen herauszuschlagen versuchen, die mit vielerlei Tricks arbeiten, zuweilen durchaus am Rande der Legalität, und denen insgesamt allenfalls begrenzte Beratungskompetenzen zugesprochen werden. In der Rangskala gesellschaftlicher Wertschätzung für einzelne Arbeits- und Berufsfelder findet man Versicherungsvermittler dementsprechend mit steter Regelmäßigkeit weit unten. In der Öffentlichkeit wird das Negativeimage der Versicherungsvermittler erstaunlicherweise meistens diesen selbst und weniger den Unternehmen angelastet, für die sie Versicherungspolice vertreiben. Dabei sind es die Versicherungsunternehmen, die ungeachtet aller formalen Selbständigkeit von Versicherungsvermittlern die entscheidenden Weichenstellungen beim Zugang zu diesem Dienstleistungsberuf, bei seiner fachlichen Fundierung und bei den Vorgaben für die Gestaltung der Dienstleistungsbeziehungen mit Kunden vornehmen. Dies war nicht immer so, wie ein kurzer Blick in die Geschichte zeigt.

Zur Erinnerung: private Versicherungsgesellschaften haben in modernen Gesellschaften einen doppelt bestimmten und im Allgemeininteresse liegenden Auftrag zu erfüllen. Sie tragen die Verantwortung für die Garantie der nach



festen Regeln zu organisierenden Umverteilung individueller Risiken. Für Kunden sind die technischen Mechanismen dieses Teils eines modernen Gesellschaftsvertrages (François Ewald) in aller Regel nicht transparent. Sie sind auf professionelle Helfer angewiesen, die ihnen den Weg durch die komplexe Materie von Versicherungsverträgen bahnen. Sie sind damit faktisch auf Unternehmen und deren Mitarbeiter im Innen- wie Außendienst angewiesen, die aus dieser strukturellen Intransparenz keine einseitigen Vorteile zu schlagen versuchen, etwa in der Form der kommerziellen Ausbeutung oder - schwächer gefaßt - der kommerziellen Überformung vielfältiger Absicherungsbedürfnisse.

Für die privaten Unternehmen der Assekuranz ist diese Gefahr der kommerziellen Überformung individueller und kollektiver Interessen an Risikoschutz permanent vorhanden, da sie gleichzeitig mit den Versichertengeldern im Interesse der Aktionäre möglichst effizient Erträge erwirtschaften sollen. In der Geschichte deutscher Versicherungsgesellschaften konnte dieser Widerspruch für kurze Zeit weitgehend neutralisiert werden. Zwar waren auch in Deutschland in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts fast boomartig private Versicherungsgesellschaften gegründet worden, um private Gelder zum doppelten Zweck der Risikovorsorge und der Weiterleitung in große industrielle und gesellschaftliche Investitionsprojekte (Eisenbahnbau usw.) abzuschöpfen. Mit diesen spezifischen Dienstleistungsangeboten sollten Gewinne erzielt werden, die Unternehmen sollten zur Dynamik der Finanz- und Kapitalmärkte beitragen. Gleichwohl: die deutschen Gesellschaften wurden in gezielter Absetzung zu den schon länger existierenden englischen Aktiengesellschaften überwiegend als Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit gegründet. Ziel der Unternehmensgründer war es, damit die Gesellschaften primär auf die Vorsorge zum persönlichen Nutzen der Versicherten zu verpflichten und nicht der Priorität von Aktionärsinteressen an möglichst hohen Dividenden zu unterwerfen. Das Prinzip der Solidargemeinschaft wurde auf diese Weise mit der privatwirtschaftlichen Form des Angebots von Risikoschutz durch Unternehmen, die auf Märkten operieren, zu einer Synthese zusammengeführt. Diese Konstruktion der Unternehmen als Gegenseitigkeitsvereine hat offenbar bewirkt, daß die Interessen der Mitglieder und ihrer Angehörigen an Risikoschutz (Gebrauchswertorientierung) nicht durch kommerzielle Interessen (Gewinnorientierung) überformt wurden. Arps (1965), Surminski (1986) sowie Borscheid (1989) weisen daraufhin, daß die deutschen Versicherungsunternehmen in ihrer Geschichte eine Periode zwischen 1830 und 1860 ausweisen können, in der sie ebenso wie ihr Außendienst ungeteilte Wertschätzung bei ihren Kunden und in der Gesellschaft allgemein genossen.

Diese "neutrale" Mittlerposition der ersten privaten Versicherungsgesellschaften und ihrer Außendienste konnte in der sich ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts dynamisch entwickelnden Wirtschaft der Gründerjahre nicht

durchgehalten werden. Steigender gesellschaftlicher Kapitalbedarf hatte zu einer Vielzahl von Neugründungen in der Assekuranz geführt, doch viele dieser Gesellschaften starteten mit zu geringer Kapitalausstattung, so daß es 1876 zu ersten Firmenzusammenbrüchen und damit zu ersten Einbrüchen des Vertrauens in dieser Dienstleistungsbranche kam.<sup>36</sup>

Diese Entwicklungen am Ende des letzten und zu Beginn dieses Jahrhunderts haben zur Zerstörung eines Dienstleistertyps geführt, der gesellschaftlich hoch angesehen war und der als untadelige Marklerinstanz zwischen Versicherungsgesellschaften und den um Risikovorsorge bemühten Kunden vermittelte. Den im 19. Jahrhundert lange Zeit dominierenden Vermittlertyp - meistens wurde zu der Zeit der Begriff "Generalagent" benutzt - zeichnete wirtschaftliche Unabhängigkeit, zweifelsfreier Leumund und Fachkompetenz in der Bewertung der zu versichernden Risiken aus. Er genoß das Vertrauen sowohl der Gesellschaften als auch der Kunden, ihm oblag sowohl das Aushandeln des jeweiligen Versicherungsschutzes als auch die Regulierung von Schadensfällen (vgl. Arps 1965, S. 567).

Versicherungsschutz wurde in der Gründungszeit der großen Versicherungsunternehmen vorwiegend als individuelles Preis-Leistungs-Paket ausgehandelt. Der Generalagent mußte die einzelnen Vertragsbestandteile festlegen. Er hatte die zu versichernden Risiken zu taxieren und die Prämienfestsetzung vorzunehmen und gegebenenfalls auch auszuhandeln. Und er war es schließlich, der bei eingetretenen Schadensfällen die hauptsächliche Arbeit der Sachverhaltsklärung und Regulierung übernahm. Man kann es zugespitzt so formulieren: Alle Unwägbarkeiten, die bei einem Versicherungsgeschäft auftreten können - Betrugsabsichten der Versicherungsnehmer bei Schadensfällen, die Taxierung von Größenordnungen möglicher Risikofälle - wurden von den Generalagenten einzukreisen versucht. Dazu waren fachliche und persönliche Autorität sowie Integrität erforderlich. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts zählten Generalagenten zu den in der Gesellschaft anerkannten Professionen, ihnen wurden "erhebliche Vollmachten" und ein "starkes Selbständigkeitsgefühl" zugesprochen (vgl. Arps 1965, S. 369). Die Versicherungsgesellschaften selbst hatten offenbar ein hohes Interesse daran, ihre Offerten für Risikoschutz durch angesehene und wirtschaftlich unabhängige Personen anbieten zu lassen, so wurden auch etablierte, erfolgreiche und geschätzte Kaufleute und Privatbankiers als Generalvertreter im Nebenberuf angeworben (vgl. ebenda).

Von einer neutralen Mittlerinstanz des Generalagenten in der Dienstleistungsbeziehung von Versicherungsgesellschaften und ihren Kunden konnte

---

36 "Der spekulative Geist hatte sich der Versicherungswirtschaft bemächtigt, schnelles Geldverdienen war Trumpf, Rücksicht auf das Gemeinwohl oder gar auf soziale Belange waren unbekannte Begriffe" (Surminski 1986, S. 4).

schließlich gesprochen werden, weil es sich die Unternehmen - wie angedeutet - in der Gründungszeit zum Prinzip gemacht hatten, den Bedarf an Risikoversicherung primär zum persönlichen Nutzen der Versicherten zu organisieren. Generalagenten konnten sich somit im Vertreiben von Versicherungspolice an tatsächlichen Bedarf der Kunden orientieren, sie standen nicht in der Gefahr, die Auswahl der zu versichernden Risiken sowie der Leistungsangebote an der Gewinnorientierung der Gesellschaften ausrichten zu müssen.

Angesichts der Schwierigkeiten der privaten Assekuranz im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts nahmen es die Assekuranzunternehmen hin, daß mit der Durchsetzung der Gewerbefreiheit in Deutschland der 'Generalagent' als weitgehend eigenständig agierender Mittlertyp radikal infrage gestellt wurde und jedermann zum Versicherungsvertreter avancieren konnte, auch wenn objektiv kein Bedürfnis für neue Vermittler bestand, da dieser Berufsstand bereits überbesetzt war (vgl. Möller o.J., S. 83). Für die Unternehmen wurde es in diesen krisenhaften Zeiten sogar lukrativ, ehemals angestellte Vermittler in die Freiberuflichkeit zu drängen, da so Sozialversicherungsbeiträge eingespart werden konnten. Die Übertragung der Akquisition auf selbständige Provisionsvertreter bot zudem günstigere Möglichkeiten, das Heer der Vermittler auszuweiten, ohne damit nennenswerte Verpflichtungen einzugehen. Der soziale und fachliche Abstieg der Vermittler gewann in Deutschland vollends an Fahrt, als infolge der beiden Inflationen dieses Jahrhunderts zum einen die Leistungsfähigkeit vieler Unternehmen nahezu gegen Null tendierte und als aus dem Riesenheer der Arbeitslosen nach der Weltwirtschaftskrise immer mehr Leute versuchten, sich wenigstens durch den Verkauf einiger Versicherungspolice ein kleines Einkommen zu sichern. In dieser Zeit setzte sich der Typ des deklassierten Vermittlers durch (vgl. Speier 1977), der für die Unternehmen deshalb so funktional war, weil man sich von ihm bei Erfolglosigkeit schnell wieder trennen konnte. In diesen Zeiten hoher Geldinstabilität verlegten sich die Unternehmen zudem zunehmend auf einfache Standardprodukte (Sterbegeldversicherungen), nachdem der Markt für die "langlebigen Produkte" kaputt gegangen war. Bei solchen Produkten zählten nur die hohen Stückzahlen und der schnelle Abschluß, ein zuviel an Beratung rentierte sich nicht mehr, brachte sogar eher die Gefahr, daß die Kunden Zweifel an der Sinnfälligkeit solcher Produkte bekamen.

Die private Assekuranz hat sich nach 1945 zwar wieder als eine krisensichere und an ökonomischer wie gesellschaftlicher Bedeutung ständig hinzugewinnende Branche etablieren können, das hier weit in die Geschichte zurückreichende Grunddilemma, wie die Beziehungen zu Kunden gestaltet werden und welche Rolle dabei der Außendienst spielen soll, wurde gleichwohl bis auf den heutigen Tag nicht überwunden. Im Gegenteil, bis auf den heutigen Tag verbirgt sich hinter einer immer bunter werdenden Kette von Berufsbezeichnungen

(Generalagent, Bezirksdirektor, Versicherungsmakler, Mehrfachagent, Inhaber eines Versicherungsfachgeschäftes, Vertrauensmann, Versorgungsfachfrau, Fairversicherungsanbieter u.a.m.) ein heterogenes Spektrum tatsächlich vorhandener Qualifikationen und Kompetenzen, von denen die Beziehungen zu den Kunden entscheidend geprägt werden. An den beiden Polen dieses Spektrums finden wir jene Dienstleistertypen, die in der Geschichte der Assekuranz die Extreme in der Leistungsqualität repräsentiert haben, den weitgehend unabhängigen Generalagenten und den deklassierten Vermittler. Im Unterschied zu früheren Epochen haben sich inzwischen allerdings neue Bezeichnungen durchgesetzt, - professioneller Finanz- und Versicherungsberater sowie Mitarbeiter von Strukturvertrieben. Aus Kundensicht bedeutet dies konkret: die Dienstleistungsbeziehungen zu Versicherungsunternehmen werden von drei unterschiedlichen Typen von Außendienstmitarbeitern gestaltet, und jeder dieser Typen steht für ein unterschiedliches Leistungsprofil. Als Typen vorfindbar sind:

- (1) Professionelle Versicherungs- und Finanzberater, die individuelle Vorsorge- und Finanzanalysen vorrangig für vermögende Privatkunden erstellen, bevor darauf zugeschnittene Finanzdienstleistungspakete verkauft werden. Gewährleistet werden darüber hinaus die kontinuierliche Betreuung der jeweiligen Kunden in allen Geldgeschäften und Schadensfällen, dies kann Querschnittsdienstleistungen aus anderen Feldern wie Immobilienwirtschaft und Steuerberatung einschließen.
- (2) Überwiegend firmengebundene Vermittler und Mehrfachagenten, die ein begrenztes Produktspektrum der Assekuranz- und Bankkonzerne vertreten und verkaufen, die eng begrenzte Serviceleistungen für Kunden erbringen, die aber ebenfalls auf kontinuierliche Kundenbeziehungen orientieren und von daher ansprechbar für individuelle Kundenprobleme sind.
- (3) Schnellakquisiteure oder - wie wir es nennen - Nulldienstleister und Verkaufsmarionetten im Versicherungsaußendienst, die als Angehörige von Drückerkolonnen einzelne Produkte ohne Beratung und ohne Interesse an je spezifischen Problemlagen losschlagen und die auf das Anlegen längerfristiger Kundenbeziehungen keinen Wert legen.

Das Neue an dieser Entwicklung ist zum einen darin zu sehen, daß sich in diesem Dienstleistungszweig (durchaus im Sinne des 'Loyalitätsmanagements') ein professioneller Beratertyp etablieren konnte, der über eine ausgeprägte Fachkompetenz und relative ökonomische Unabhängigkeit verfügt und für den viele der Negativmerkmale des traditionellen Außendienstes kaum zutreffen. Entscheidend ist, daß dieser neue Dienstleistungstyp, der sich am Bild des Versicherungsmaklers anlehnt, der aber im Unterschied zu den Versicherungsmaklern alten Typs, die in der Hauptsache das kommerzielle Marktsegment mit

großen Unternehmen und Institutionen bedienen, primär auf das Kundensegment der sogenannten Besserverdienenden zielt. Zu diesen zählen erfolgreiche Freiberufler ebenso wie gut verdienende Privatpersonen, die für ihr Einkommen differenzierte Anlagemöglichkeiten sowie lebensadäquate Risikovorsorge suchen. Private Haushalte mit Durchschnittseinkommen oder unterdurchschnittlichen Bezügen sind hingegen auf den traditionellen Vermittlertyp verwiesen oder bleiben gar in den Fängen der Strukturvertriebe hängen, die in den letzten Jahren von immer mehr Versicherungen parallel zu den anderen Vertriebsbahnen mit dem Verkauf von Policen beauftragt wurden.<sup>37</sup>

In der wissenschaftlichen wie in der öffentlichen Diskussion wird häufiger argumentiert, daß diese Segmentierung der Vertriebskanäle den unterschiedlichen objektiven Bedarfslagen privater Haushalte folge, frei nach der Devise, daß ein gut verdienender Zahnarzt oder ein ebenso situerter Ministerialbeamter anderen Versicherungs- und Anlagebedarf haben als der Bandarbeiter einer Automobilfirma oder die Verkäuferin eines Einzelhandelsgeschäfts. Übersehen wird dabei, daß Versicherungsbedarf primär davon bestimmt wird, daß Vorsorge für individuelle Risiken getroffen werden muß. Je mehr private Vorsorge für Gesundheit und Alter an Gewicht gewinnt, weil staatliche Versicherungssysteme hierzu nicht mehr umfassend in der Lage sind oder aufgrund politischer Entscheidungen nicht mehr zuständig sein sollen, je mehr nimmt auch der Allfinanz-Beratungsbedarf unterer und mittlerer Einkommensgruppen zu. Hierauf jedoch vermag der für diese Kundengruppen zuständige traditionelle Außendienst kaum zu reagieren, da er weder über die entsprechende Kompetenz verfügt, noch den zeitlichen und finanziellen Spielraum hat, um bei Kunden umfassende Beratungsgespräche zu führen. Er muß allen Anzeigenkampagnen in Sachen neuer Dienstleistungskultur zum Trotz primär darauf achten, daß er die von den Gesellschaften vorgegebenen Zahlen für Neugeschäft einlöst, Verkauf geht hier immer noch vor Beratung. Wenn es Bewegung in Richtung einer stärkeren Qualitäts- und Interessenorientierung zugunsten von Kunden gibt, dann findet man sie bei den Finanz- und Versicherungsmaklern.

---

37 Strukturvertriebe wurden bis vor wenigen Jahren in der Öffentlichkeit als Drückerkolonnen bezeichnet. Es waren relativ wenige Versicherungsgesellschaften, die sich in der Akquisition auf diesen Vertriebstyp gestützt haben. Inzwischen jedoch haben nahezu alle Finanzkonzerne Verbindungen zu solchen rechtlich oft selbständigen Vertriebsgesellschaften, von denen bekannt ist, daß sie weder seriöse Fachberatung noch Kundenbetreuung nach Abschluß von Verträgen anbieten. Trotz neuer Benennung, die Praktiken der Strukturvertriebe unterscheiden sich von jenen der früher als Drückerkolonnen bezeichneten Betriebe kaum, es kommt ihnen einzig auf die schnelle Unterschrift eines Kunden unter einen Versicherungsantrag an, ohne Rücksicht darauf, was ein Kunde an tatsächlichem Absicherungsbedarf hat (vgl. Feldmann 1993).

Die beobachtbaren unterschiedlichen Leistungsprofile sind Ausdruck einer sozialen Differenzierung in diesen Dienstleistungsbeziehungen und reichen weit in das Gesellschaftsgefüge insgesamt hinein. Je mehr in den nächsten Jahren die Bedeutung der Sozialversicherungen für eine vollständige Versorgung in den Bereichen Altersvorsorge und Gesundheitssicherung weiter zurückgehen wird, je stärker wird die Verantwortung der privaten Versicherungen für die Mitgestaltung sozialer Sicherheit und gesellschaftlicher Ausgleichsprozesse werden. Soziale Selektivität in der Gewährung von Leistungen bedeutet zwangsläufig Privilegierung der einen und Zurücksetzung der anderen. Unter diesem Vorzeichen sprechen die aufgezeigten Entwicklungen für zusätzliche, derzeit noch wenig wahrgenommene Verschiebungen in den sozialen Ausgleichsmechanismen einer moderner Dienstleistungsgesellschaft wie der Bundesrepublik.

Wer angesichts dieser Entwicklungen nach wie vor eine Deregulierung der Finanzdienstleistungsmärkte verlangt, muß sich den Vorwurf gefallen lassen, damit ausschließlich den partiellen Interessen der Versicherungswirtschaft das Wort zu reden. Ein Mehr an Wettbewerb wird für die meisten der privaten Kunden ohne Hilfestellung durch professionelle Berater überhaupt nicht auszuschöpfen sein.<sup>38</sup> Berater allerdings, die über ein gewisses Maß an Unabhängigkeit von den Unternehmen verfügen, können und wollen ihr spezifisches Know-how der breiten Masse von Versicherungskunden nicht anbieten, da die dort zu erwartenden Provisionen in keinem Verhältnis zu der für eine umfassende Beratung nötigen Zeit stehen. Die Assekuranzunternehmen sind an einer Änderung dieser derzeit gültigen Provisionsregelung nicht interessiert, würden sie damit doch ihr zentrales Faustpfand einer eindeutigen Gestaltungsmacht der Dienstleistungsbeziehungen aus der Hand geben. Man wird hier ansetzen müssen, wenn man Weichenstellungen zugunsten einer für breitere Bevölkerungsgruppen nützlichen Entwicklung von Dienstleistungsbeziehungen vornehmen will. Es muß um Weichenstellungen gehen, die in Richtung separater Honorierung von Finanzberatung führen, unabhängig davon, ob die Beratung zu einem Verkaufsabschluß führt oder nicht.

## **5. Ausblick: Neue anspruchsvolle Dienstleistungen als brachliegende Entwicklungspotentiale**

Anbieter von anspruchsvolleren Dienstleistungen für private Haushalte, die zur Grundabsicherung gegen Risiken und für die Realisierung längerfristiger

---

38 Von einer strukturellen Überforderung "kleiner und mittlerer Kunden" spricht mittlerweile auch Farny (1992).

Reproduktionschancen gleichermaßen zentral sind, - hierzu zählen Bank- und Versicherungsleistungen, Gesundheitsdienste, Aus- und Weiterbildungsangebote, kulturelle Dienste -, orientieren in den 90er Jahren, soviel wurde bisher deutlich - verstärkt auf standardisierte sowie in Teilen auch automatisierte Formen der Leistungsbereitstellung. Der Zugang zu qualitativ hochwertiger und an Personen gebundener Beratungskompetenz, die in diesen Dienstleistungsfeldern vielfach von entscheidender Bedeutung für die Leistungsqualität ist, wird dadurch mehr und mehr auf finanziell potente Bevölkerungsgruppen (höhere Einkommen, vorhandenes Vermögen) beschränkt. Viele Dienstleistungsanbieter werden damit den Bedürfnissen und Problemlagen privater Haushalte insgesamt zunehmend weniger gerecht. Damit agieren sie an den Marktinteressen zumindest teilweise vorbei. So werden Entwicklungspotentiale für qualitativ anspruchsvolle Beratungs- und Betreuungsdienste verschenkt, obwohl Nachfrage und vermutlich auch Kaufkraft für solche Leistungsangebote vorhanden sind.

Diese sichtbaren Innovationsdefizite in der deutschen Dienstleistungslandschaft haben auch mit IuK-Techniken zu tun, allerdings in einem anderen Sinn, als dies in der Mehrzahl einschlägiger Texte aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Hand mit der Fixierung auf Selbstbedienung und Automation transportiert wird. Heimfried Wolff kommt in seinem bereits zitierten Beitrag (1996) zu der These, daß IuK-Techniken in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen bisher überwiegend konventionell genutzt werden, d.h. als Instrument zur Kostenreduktion auf der Arbeitskraftseite, so daß neue qualitative Nutzungsdimensionen jenseits des heutigen status quo von Dienstleistungsangeboten und Dienstleistungsqualität nicht erprobt, geschweige denn in breitem Umfang erschlossen werden. Sollte dies jedoch zukünftig geschehen - so die Prognose - werden in größerem Umfang neue qualifizierte Dienstleistungsjobs jenseits von heute vorherrschenden Branchen und Tätigkeitsprofilen entstehen.

Wir halten diese Prognose für realistisch, sie wird durch die vorgestellten Thesen zu spezifischen Kriterien für die Bewertung von Effizienz und Effektivität in Dienstleistungsbranchen unterstützt. Danach binden sich Dienstleistungskunden nachhaltig an solche Anbieter, die ihnen tatsächlich erfahrbare Leistungsvorteile gewährleisten und die eine Weiterentwicklung von Dienstleistungen betreiben, mit denen auf reale Bedürfnisse problemadäquat reagiert wird. Eine Fortsetzung von Standardisierungs- und Automatisierungskonzepten stellt letztlich nichts anderes dar, als den Versuch einer Perfektionierung des status quo. Innovative Dienstleistungsangebote dürften damit kaum zu erschließen sein, jedenfalls nicht solche, in denen aus einer neuen, intelligenten Verknüpfung von Manpower und Kapital (Technik) neue Formen von Problemlösungskompetenz entwickelt werden. Entwicklungsimpulse sind hier vor allem von neuen, zu heutigen Branchen- und Berufsabgrenzungen querliegenden

Dienstleistern zu erwarten, die sich zudem zu Netzwerken zusammenschließen. Wir sehen Ansätze zu solchen neuen Dienstleistungswelten oder Anbieter-Netzwerken heute am ehesten in der vielfältigen Dienstleistungslandschaft sogenannter "freier Berufe", die private Haushalte wie Klein- und Mittelbetriebe bei der Bewältigung ständig wachsender und weltweit verfügbarer Informationen professionell unterstützen, die Beratungs- und Betreuungskonzepte auf unterschiedliche Bedarfslagen bezogen anbieten und anzupassen vermögen und die so an zentralen Schnittstellen privater Lebensführung (private Vorsorge und soziale Absicherung, berufliche Umbrüche und Wechsel vom Berufsleben in den 'dritten Lebensabschnitt', Gesundheitsversorgung u.a.m.) tätig werden oder aber im Fall von Klein- und Mittelbetrieben zur Realisierung neuer Wertschöpfungspotentiale beitragen.

## Literatur

- D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1994): "Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 21, Göttingen, S. 53-64.
- D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1998): Auswirkungen des Strukturwandels im Finanzdienstleistungsgewerbe auf Arbeitsbedingungen und industrielle Beziehungen. Fallübersichten für Deutschland, Oesterreich und Spanien. Unveröffentlichte Forschungsberichte für die Europäische Kommission, Direction Generale Emploi, Relations Industrielles et Affaires Sociales. Göttingen.
- Albach, H. (1989): Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft. München.
- Arps, L. (1965): Auf sicheren Pfeilen - Deutsche Versicherungswirtschaft vor 1914. Göttingen.
- Baethge, M. (1996): Zwischen Computer und Kunden - Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: Braczyk, H.-J./Ganter, H.-D./Seltz, R. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 15-28.
- Baethge, M. u.a. (1991): Regulierung und Deregulierung der Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA. Eschborn.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt/M.
- Baethge, M./Oberbeck, H./Glott, R. (1997): Zwischen tertiärer Wohlstandsgesellschaft und tertiärer Krise. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 25. Göttingen, S. 71-84.
- Baethge, M., D'Alessio, N., Oberbeck, H. (1998): German Banks in Transition. In: Regini, M., Baethge, M., Kitay, J. (ed.): Changing Employment Relations in Banks (i.E.). Boston.
- Bahn Müller, R.; Faust, M. (1992): Das automatisierte Arbeitsamt. Legitimationsprobleme, EDV-Mythos und Wirkungen des Technikeinsatzes. Frankfurt/M., New York.



- Beck, U. (1997a): Mythen in Lohnfütten. Der Kapitalismus vernichtet seine Legitimation. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 167 vom 23.07.1997, S. 13.
- Beck, U. (1997b): Die Seele der Demokratie. Wie wir Bürgerarbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren können. In: DIE ZEIT Nr. 49 vom 28.11.1997, S. 7.
- Behr, M.; Braczyk, H.-J.; Gebbert, C.; Kerst, C.; Nieburgh, J. (1990): Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor. Eschborn.
- Bell, D. (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt/M., New York.
- Bender, G. (1997): Dezentralisierung und Kontrolle- Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 - Schwerpunkt: Reorganisation. (Hrsg.): ISF München, IFS Frankfurt/M., INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen. Berlin: S. 181-217.
- Bernhardt, U./Ruhmann, I. (1998): Die Informationsgesellschaft ist keine Jobmaschine. In: Frankfurter Rundschau Nr. 3 vom 05.01.1998, S. 10.
- Bischoff-Schilke, K. (1992): Technisierung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. Hamburg.
- Blech, J. (1998): Die heimliche Selektion. Wen sollen Ärzte behandeln, wenn das Geld nicht für alle reicht? Ein Blick hinter die Kulissen. In: DIE ZEIT Nr. 8 vom 12.02.1998, S. 27.
- Blüm, N./Beck, U. (1998): "Herr Blüm, Sie leben in Wunschwelten." Der Bundesarbeitsminister und der Soziologe Ulrich Beck streiten über Familie, Sozialstaat und die Zukunft der Erwerbsgesellschaft. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 7 vom 10./11.01.1998, S. 8.
- Borscheid, P. (1989): Mit Sicherheit leben. Die Geschichte der deutschen Lebensversicherungswirtschaft und der Provinzial-Lebensversicherungsanstalt von Wiesbaden. Band 1: Von den Anfängen bis zur Währungsreform von 1948. (Unternehmensfestschrift, nicht über den Buchmarkt vertrieben.) Münster.
- Braczyk, H.-J. (1996): Bedeutung neuer Arbeitsformen. In: Braczyk, H.-J./Ganter, H.-D./Seltz, R. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 163-180.
- Brinckmann, H.; Kuhlmann, S. (1990): Computerbürokratie. Ergebnisse von 30 Jahren öffentlicher Verwaltung mit Informationstechnik. Opladen.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1995): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Ergebnisse der Tagung des BMBF vom 28. und 29. Juni 1995 in Berlin. Wiesbaden.
- Bullinger, H.-J. (1997): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft. Stuttgart.
- Bullinger, H.-J.; Niemeier, J. (1990): Strategiegeleitete Innovationen - Potentiale des Einsatzes von IuK-Technologien in Büro und Verwaltung. In: Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. (Hrsg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung. Frankfurt/M., New York.
- Child, J.; Ganter, H.-D.; Kieser, A. (1987): Technological innovation and organizational conservatism. In: Pennings, J. M./Bintendam, A. (eds.): New technology as organizational innovation. Cambridge/Mass., S. 87-115.
- David, P. A. (1990): The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox. In: American Economic Review 80 (May), S. 355-361.

- DFI (Deutsches Finanzdienstleistungs-Informationszentrum) gerlach-report, diverse Jahrgänge, Wiesbaden.
- Diebolder, J. (1995): Turning Opportunity to Reality in the Competitive World of Services. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden, S. 96-106.
- Dörre, K. (1995): Nach dem Ende des Wachstumspaktes: Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsgrundlage für Industrielle Beziehungen. In: SOFI (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen, S. 155-170.
- Dörre, K. (1996): Die "demokratische Frage" im Betrieb - Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23, Göttingen, S. 7-23.
- Drucker, P. F. (1992): Dienstleister müssen produktiver werden. In: Harvard manager Nr. 2.
- Erdmann, M. (1997): Sind Versicherungen Produkte? In: Versicherungsvermittlung, Heft 1, S. 524-526.
- Ewald, F. (1989): Die Versicherungs-Gesellschaft. In: Kritische Justiz, Jg. 22, Heft 4, S. 385ff.
- Ewald, F. (1993): Der Vorsorgestaat. Frankfurt/M.
- Farny, D. (1990): Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt. In: Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft, Heft 1/2.
- Farny, D. (1992): Strukturelle Stabilität verabschiedet sich (Versicherungen im Jahr 2010). Masse kleiner und mittlerer Kunden durch Veränderungen restlos überfordert. In: Versicherungsvermittlung (VersVerm) August 1992, S. 342-353.
- Feldmann, K. (1993): Der Traum vom schnellen Geld. Wie Strukturvertriebe wirklich arbeiten. Ein Erfahrungsbericht (2. Auflage). Frankfurt/M., Berlin.
- Fourastié, J. (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln. (Original 1949).
- Frankfurter Rundschau vom 12. Juni 1997.
- Gartner, A.; Riessman, F. (1978): Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors. Frankfurt/M.
- Geisler, G. (1997): Anmerkungen zu Entwicklungstendenzen der Mitbestimmung In: Blöcker, A./Heyder, U./Mangels-Voegt, B. (Hrsg.) Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft. Festschrift für Klaus Lompe zum 60. Geburtstag. Frankfurt/M.
- Gershuny, J. (1981): Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft. Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen. Frankfurt/M.
- Goldmann, M. (1997): Weibliche Dienstleistungsarbeit und Globalisierung. In: Altvater, E./Haug, F./Negt, O. u.a.: Turbo-Kapitalismus. Gesellschaft im Übergang ins 21. Jahrhundert, Hamburg, S. 155-170.
- Gorz, A. (1996): Zur Zukunft der Industriegesellschaft. In: Fricke, W. (Hrsg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 1996. Zukunft der Industriegesellschaft. Bonn, S. 149-158.
- Gutek, B. A. (1995): The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco.

- Haller, M. (1997): Allfinanz - eine Revolution in Raten. Hohe Anforderungen an das Management von Kooperationsprojekten. In: Neue Zürcher Zeitung Nr. 204 vom 04.09.1997, S. B 3.
- Häußermann, H./Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/M.
- Heisig, U./Littek, W. (1993/94): Soziologie der Dienstleistungsarbeit (Kurseinheit 1: Strukturwandel der Gesellschaft - Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsgesellschaft/ Kurseinheit 2: Arbeitsprozesse und Sozialbeziehungen im Dienstleistungsbereich), Fern-Universität Gesamthochschule Hagen.
- Henning, K./Strina, G./Ihsen, S. (1995): Strukturfragen eines innovativen Bildungssystems. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden, S. 540-550.
- Heinze, R. G./Schmid, J./Strünck, Chr. (1997): Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 49, Heft 2, S. 242-271.
- Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser, W. E./Schlesinger, L. A. (1994a): Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn-Kette nutzen. In: Harvard Business manager Nr. 4/1994, S. 50-61.
- Heskett, J. L./Sasser, W. E. Jr./Hart, C. W. L. (1994b): Bahnbrechender Service. Standards für den Wettbewerb von morgen, Frankfurt/M., New York.
- Horstmann, M./Oberbeck, H. (1996): Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller Rationalisierung. In: Braczyk, H.-J./Ganter, H.-D./Seltz, R.: Neue Orientierungsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart, S. 29-51.
- Kern, H. (1997): Industriesoziologie weit gedacht. In: Bieber, D. (Hg.): Technikentwicklung und Industriearbeit - industrielle Produktionstechnik zwischen Eigendynamik und Nutzerinteressen. Frankfurt/M., New York, S. 29-43.
- Kern, H./Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 11-12, S. 715-724.
- Kistler, E. (1997): "Lean Service im Krankenhaus": Ausgliederung von Krankenhausabteilungen und Telemedizin. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 - Schwerpunkt: Reorganisation. Hrsg: ISF München, IFS, Frankfurt/M., INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen, Berlin 1997, S. 237-293.
- Krugman, P. (1996): Wettbewerbsfähigkeit: Eine gefährliche Wahnvorstellung. In: Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1996. Zukunft der Industriegesellschaft. Bonn, S. 37-49.
- Landauer, Th. K. (1996): The Trouble with Computers: Usefulness, Usability and Productivity. Boston.
- Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (1991): Dienstleistungsarbeit: Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin.
- Lullies, V.; Bollinger, H.; Weltz, F. (1990): Konfliktfeld Informationstechnik. Frankfurt/M., New York.
- Lutz, B. (1996): Der zukünftige Arbeitsmarkt für Industriearbeit - Entwicklungstendenzen und Handlungsbedarf. In: Lutz, B./Hartmann, M./Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Frankfurt/M., S. 103-142.

- Maddison, A. (1991): *Dynamic Forces in Capitalist Development*, Oxford University Press.
- Mahnkopf, B. (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. In: *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9* (hrsg. von Beckenbach, N./van Treeck, W.), S. 65-84.
- Mertens, D. (1988): Gedanken zur Ambivalenz der Expansion des tertiären Sektors. In: *Arbeitsgemeinschaft deutsche wissenschaftliche Forschungsinstitute (Hrsg.): Dienstleistungen im Strukturwandel, Beihefte zur Konjunkturpolitik, Heft 35*, S. 41-55.
- Möller, H. (o.J.): *Recht und Wirklichkeit der Versicherungsvermittlung. Eine rechtspolitische Studie*. Hamburg.
- Möntmann, H.-G. (1993): *Raubritter in Glaspalästen. Obskure Praktiken in der Kreditwirtschaft*. Wien.
- Morgan, G.; Knights, D. (1991): *Constructing Consumers and Consumer Protection: The Case of the Life Insurance Industry in the United Kingdom*. In: Burrows, R.; Marsh, C. (eds.): *Consumption and Class*. London.
- Müller, M. (1997): Rundum rote Zahlen. Die Direktbanken haben sich noch lange nicht am Markt etabliert. In: *DIE ZEIT* Nr. 48 vom 21.11.1997, S. 29.
- Naschold, F. u.a. (1997): *Innovative Kommunen: internationale Trends und deutsche Erfahrungen*. Stuttgart.
- Oberbeck, H. (1994): Von vielfältigen Experimenten zur Steuerung des Außendienstes durch die Unternehmenszentralen - Interorganisationaler Technikeinsatz in der Assekuranz im Kontext gesellschaftlicher Umbrüche. In: *Management interorganisationaler Beziehungen*. Hrsg. von Sydow, J./Windeler, A., Opladen, S. 115-141.
- Oberbeck, H. (1997 a): Die Entwicklung der Arbeit in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Altvater, E./Haug, F./Negt, O. u.a (Hrsg.): *Turbo-Kapitalismus. Gesellschaft im Übergang ins 21. Jahrhundert*. Hamburg, S. 133-154.
- Oberbeck, H. (1997 b): Internationale Entwicklung von Dienstleistungsbeschäftigung: Lehren aus dem USA-Deutschland-Vergleich. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): *Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft*. Stuttgart.
- Oberbeck, H./Neubert, J. (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992 - Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit*. Hrsg: ISF München, IfS, Frankfurt/M., INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen, Berlin, S. 15-102.
- Oberbeck, H./Oppermann, R. (1994): Praxiscomputer und ambulante Medizin: Ärzte zwischen hippokratischem Eid und ökonomischen Interessen. In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 - Schwerpunkt: Technik und Medizin*. Hrsg: ISF München, IfS, Frankfurt/M., INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen, Berlin, S. 179-208.
- Oberbeck, H./Oppermann, R./Osthues, E.-W./Bischoff-Schilke, K./Retzberg, W. (1994): Die Veränderung von Dienstleistungsqualität durch Informations- und Kommunikationstechnik, unveröffentlichter Forschungsbericht. Göttingen/Kassel.
- Oberbeck, H./Oppermann, R. (1995): Die Hoffnung auf eine neue Dienstleistungskultur: Eine Zwischenbilanz am Beispiel des Außendienstes der privaten Assekuranz. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr 22, Göttingen, S. 67-90.

- Oliner, S. D./Sichel, D. E. (1994): "Computers and Output Growth Revisited: How Big Is The Puzzle?" *Brooking Papers on Economic Activity* 2, S. 237-317.
- Perrow, C. (1996): Eine Gesellschaft von Organisationen. In: Kenis, P./Schneider, V.: *Organisation und Netzwerk*, Wien.
- Pedersen, D. (1997): Consumers: Dissing Customers. Why the service is missing from America's service economy. In: *Newsweek* vom 14. Juli 1997, S. 34-35.
- Pischetsrieder, B. (1997): Interview in der *Süddeutschen Zeitung* Nr. 206 vom 08.09.1997: "Mit Kosten sparen allein ist es nicht getan."
- Powell, W. W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P./Schneider, V.: *Organisation und Netzwerk*, Wien.
- Reich, R. B. (1993): Die neue Weltwirtschaft: Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/M., Berlin.
- Reichheld, F. F. (1997): Der Loyalitäts-Effekt. Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt/M., New York.
- Reichwald, R./Möslein, K. (1995): Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen? - Innovationsstrategien für die Standortsicherung. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): *Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel*. Wiesbaden, S. 324-376.
- Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. H. (1990): *Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch*. Opladen.
- Rüttgers, J. (1998): Motor für ein Jobwunder. In: *DER SPIEGEL* 3/1998, S. 54-55.
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 - Schwerpunkt: Reorganisation*. Hrsg: ISF München, IFS, Frankfurt/M., INIFES Stadtbergen, SOFI Göttingen, Berlin 1997, S. 19-76.
- Schlesinger, L.A./Heskett, J.L. (1992): Dem Kunden dienen - das müssen viele Dienstleister erst noch lernen. In: *Harvard manager*, 14 Jg., Heft 1, S. 106-116.
- Schümer, D. (1997): Gern geschehen, aber dalli! Nichts zu danken: Ob Deutschland jemals eine Dienstleistungsgesellschaft werden kann? In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 180 vom 06.08.1997, S. 29.
- Sichel, D. E. (1997): *The Computer Revolution. An Economic Perspective*, Washington D.C.
- Slywotzky, A. J./Shapiro, B. P. (1994). Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark. In: *Harvard Business manager*, 16. Jg., II. Quartal, S. 85ff.
- Solow, R. M. (1987): "We'd Better Watch Out", *New York Times Book Review* vom 12. Juli 1987.
- Speier, H. (1977): Die Angestellten vor dem Nationalsozialismus. Ein Beitrag zum Verständnis der deutschen Sozialstruktur 1918-1993. Göttingen.
- Surminski, A. (1986): Das Image der Versicherung. In: *ZfG* Heft 3/1986.
- Surminski, A. (1991): Versicherungsvertrieb im Umbruch? In: *Zeitschrift für Versicherungswesen*, Heft 10/1991.
- taz vom 18.11.1997: Kollege Computer vernichtet Jobs. Die Dienstleistungsbranche soll das Jobwunder bringen. Doch fast jeder zweite Arbeitsplatz ist durch die Automatisierung gefährdet.

- Wittke, V. (1997): Online in die Do-it-yourself-Gesellschaft? - Zu Widersprüchlichkeiten in der Entwicklung von Online-Diensten und denkbaren Lösungsformen, in: Werle, R./ Lang, C. (Hrsg.): *Modell Internet? Entwicklungsperspektiven neuer Kommunikationsnetze*. Frankfurt/M.
- Wittke, V./Witte mann, K.P./Hanekop, H. (1997): Durchsetzungsprobleme von on-line-Diensten anhand von Fallanalysen. Unveröffentlichtes Manuskript, Göttingen.
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: *Leviathan* 22/2, S. 243-259.
- Wolff, H. (1996): Arbeit und Leben unter Bedingungen der Informationsgesellschaft. In: Fricke, W. (Hrsg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik 1996. Zukunft der Industriegesellschaft*. Bonn, S. 219-229.
- Zinn, K.-G. (1993): Dienstleistungsgesellschaft oder Krise des tertiären Sektors? - Zur qualitativen Analyse der Entwicklung reifer Volkswirtschaften. In: *WSI Mitteilungen*, Ausgabe Januar, 46. Jahrgang. Köln, S. 1-10.
- Zinn, K.-G. (1997): Von der tertiären Zivilisation in die tertiäre Krise. Zum Verhältnis von Dienstleistungen und Produktion. In: *ders.: Jenseits der Markt-Mythen. Wirtschaftskrisen: Ursachen und Auswege*. Hamburg.



# Beschäftigung und Arbeit im Dienstleistungsbereich

Rüdiger Glott  
SOFI Göttingen

## 1. Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich – ein vernachlässigtes Forschungsgebiet

Angesichts der Tatsache, daß sämtliche moderne Industriegesellschaften von einem deutlichen Trend zur Tertiarisierung gekennzeichnet sind, nimmt es nicht wunder, daß der Dienstleistungsbereich zunehmend in den Mittelpunkt des öffentlichen und des wissenschaftlichen Interesses rückt. Die vom Bundesforschungsministerium durchgeführte Forschungsinitiative "Dienstleistung 2000 plus" legt hiervon beredtes Zeugnis ab.<sup>1</sup> Von besonderer Bedeutung für die Diskussion um die Dienstleistungsentwicklung sind dabei nach wie vor die auf Fourastié (1954) zurückgehenden beschäftigungspolitischen Hoffnungen, wonach das Dienstleistungswachstum die rationalisierungsbedingten Beschäftigungsverluste im sekundären Sektor kompensieren könne. Schon mit dem Aufkommen der Strukturprobleme in den Industriegesellschaften in den 60er Jahren verband sich mit dieser Hoffnung auf quantitative Kompensationseffekte auch die Erwartung eines insgesamt höheren Niveaus der Lebensweise: weitere Vollbeschäftigung, humanere Arbeit, gerechtere Einkommensverteilung und demokratischere Herrschaftsverhältnisse. (Häußermann/Siebel 1995: 10f.) Da die bisherige Beschäftigungsentwicklung in der Bundesrepublik diese Hoffnungen nicht bestätigt, wird in jüngerer Zeit häufig auf das Beispiel der USA verwiesen. Diese sind im Vergleich zu den europäischen Staaten durch ein außergewöhnliches Beschäftigungswachstum gekennzeichnet, das vor allem im Dienstleistungsbereich stattfindet und somit zumindest die Kompensationsthese zu stärken scheint. In diesem Zusammenhang wird danach gefragt, welche Gründe dafür ausschlaggebend sind, daß Deutschland im Vergleich zu den USA eine solche "Dienstleistungslücke" aufweist, wo also die Hemmnisse dafür liegen, dieses in hochentwickelten Ländern doch offensichtlich vorhandene Beschäftigungspotential zu erschließen.

---

1 Vgl. hierzu Bullinger 1995 und 1997.



Doch ist es eine mit einigen Schwierigkeiten verbundene Aufgabe, die vorliegenden Daten über den Dienstleistungsbereich zu interpretieren und daraus Schlußfolgerungen für mögliche Beschäftigungspotentiale abzuleiten. Dies läßt sich gerade am Beispiel der Diskussion um die These der "Dienstleistungslücke" exemplarisch veranschaulichen. Wenngleich diese These mit dem Verweis auf methodische Probleme und auf unterschiedliche regulatorische und arbeitsorganisatorische Arrangements in den USA und der BRD schon früher bezweifelt wurde (Castells/Aoyama 1994; Häußermann/Siebel 1995), war es in Deutschland vor allem eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW 1996), die diese Annahme maßgeblich erschüttert und der Diskussion um die Dienstleistungsgesellschaft neue Impulse vermittelt hat. Auf der Basis einer Analyse der Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP) kam das DIW zu dem Schluß, daß eine "Dienstleistungslücke" nur bei sektoraler Betrachtung der Beschäftigungsdaten existiert, der Dienstleistungsanteil an der Beschäftigung bei funktionaler Betrachtung hingegen in Westdeutschland nahezu genauso groß ist wie in den USA. Die wesentliche Ursache hierfür wird vom DIW darin gesehen, daß in den USA Dienstleistungen wesentlich häufiger in Eigenbetrieben organisiert werden und dann bei sektoraler Betrachtung auch als solche erscheinen, während in der Bundesrepublik ein höherer Anteil an Dienstleistungen innerhalb von Industrieunternehmen erbracht wird und bei sektoraler Betrachtung deshalb als Industriebeschäftigung auftritt. Man kann demnach aus dem je nach sektoraler oder funktionaler Sicht unterschiedlich hohen Dienstleistungsanteil an der Beschäftigung zwar auf unterschiedliche Formen der Organisation von Güter- und Dienstleistungserstellungsprozessen in verschiedenen Volkswirtschaften schließen, eine Dienstleistungslücke einer bestimmten Volkswirtschaft gegenüber einer anderen hingegen läßt sich aus diesen Befunden allein nicht ableiten.

Im Gegensatz hierzu sehen Klodt et al. (1997) - die langjährigen Hauptverfechter der These von der Dienstleistungslücke - in den DIW-Befunden dennoch eine Dienstleistungslücke bestätigt. Sie verweisen darauf, daß das DIW bei der Zahl der Beschäftigten nicht zwischen Teilzeitbeschäftigten und Vollzeitbeschäftigten unterscheidet. Würde man die Teilzeitbeschäftigten mit dem Faktor 0,5 gewichten, dann würde sich im Ergebnis wieder eine - wenn auch sehr viel kleinere als in der sektoralen Sichtweise - Dienstleistungslücke abzeichnen. Allerdings bestätigen auch Klodt et al., daß die Entwicklung in der BRD auf ein allmähliches Schließen dieser Lücke hinausläuft. Bedenkenswert erscheint jedoch der Faktor, mit dem Klodt et al. die Teilzeitbeschäftigten werten. Sie selbst geben zu, daß der Wert von 0,5 relativ willkürlich gegriffen ist. Definiert man - wie hier - Teilzeitbeschäftigte als Beschäftigte mit einer

Arbeitszeit von unter 36 Stunden<sup>2</sup> und berechnet dann deren durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit (hier am Beispiel des Jahres 1995), dann ergibt sich für die Vollzeit-Erwerbstätigen ein Wert von 38,9 Stunden (arithm. Mittel) bzw. 38,5 Stunden (Median). Setzt man diesen ins Verhältnis zur durchschnittlichen Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten, die 24,9 (arithm. Mittel) bzw. 24 Stunden (Median) beträgt, dann wäre der Wert von 0,64 (arithmetisches Mittel) bzw. 0,62 (Median) als Gewichtungsfaktor für die Teilzeitbeschäftigten realistischer. Die "Dienstleistungslücke" fiel demgemäß nochmals kleiner aus als von Klodt et al. behauptet.<sup>3</sup> Dies zeigt: Letztlich kann auf der Basis der vorhandenen Daten nicht einmal die Frage nach der Existenz oder Nichtexistenz einer Dienstleistungslücke Deutschlands gegenüber den USA abschließend beantwortet werden. Der DIW-Untersuchung kommt allerdings das Verdienst zu, den jahrelang selbstverständlichen Rekurs auf die Dienstleistungslücke nachhaltig erschüttert zu haben.

Für uns ist vor diesem Hintergrund von Interesse, ob aus den Daten des SOEP über die Thesen für und wider die Dienstleistungslücke hinaus schlüssige Informationen zu *Strukturmerkmalen von Dienstleistungsbeschäftigung und zu qualitativen Merkmalen von Dienstleistungsarbeit* zu erhalten sind, die aus anderen Datenquellen so nicht herauszuziehen sind und die für die Diskussion um die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung von großer Bedeutung sind. Angesichts der Tatsache, daß die Dominanz von Dienstleistungsarbeit und -beschäftigung auch für die Bundesrepublik unstrittig ist, daß aber das Wissen über Strukturmerkmale und qualitative Dimensionen dieses Sektors von extremen weißen Flecken gekennzeichnet ist<sup>4</sup> - wie in jüngster Zeit wieder die Diskussion um die 610-DM-Jobs zeigt, in der weder Umfang noch Bedeutung für die soziale Lage der Beschäftigten eindeutig zu klären sind -, erscheint es als notwendig, jede Datenquelle heranzuziehen, die hierzu Aufschlüsse - und seien

- 2 In Übereinstimmung mit der Definition des Statistischen Bundesamtes, das Teilzeitbeschäftigte versteht als Beschäftigte "... mit einer Wochenarbeitszeit von weniger als 18 Stunden (...) und (...) mit einer Wochenarbeitszeit von 18 Stunden und mehr (...), jedoch nicht vollzeitbeschäftigt." (Statistisches Bundesamt, Fachserie 1, Reihe 4.2.1)
- 3 Praktiziert man dasselbe Verfahren für die Gruppe der abhängig Beschäftigten, dann wäre ein Wert von 0,65 (arithm. Mittel) bzw. 0,62 (Median) der zutreffendere Gewichtungsfaktor.
- 4 Die in jüngerer Zeit umfassendsten Arbeiten hierzu sind die von Behr (1990) für die personenbezogenen und von Baethge et al. (1991) für die Distributionsdienste und die unternehmensbezogenen Dienstleistungen vorgelegten - eher qualitativ orientierten - Studien, wobei einige Ergebnisse der letztgenannten Untersuchung von Oberbeck/Neubert für das Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992 aktualisiert wurden. In jüngster Zeit haben Klodt et al. (1997) in ihrer Studie über die "Tertiärisierung in der deutschen Wirtschaft" - allerdings tätigkeitsbezogen - ebenfalls einige dieser Aspekte behandelt.

es nur methodenkritische - bieten kann und die bisher in dieser Hinsicht noch nicht ausgeschöpft wurde.

## 2. Methodische Anmerkungen

Das SOEP ist eine seit 1984 jährlich erhobene Längsschnittbefragung privater Haushalte, deren Daten sich auf der Haushaltsebene und auf der Personenebene auswerten lassen. Gegenstand des Frageprogramms sind - in der Tradition der seit den 60er Jahren entwickelten Ansätze zu einer Sozialberichterstattung - objektive und subjektive Faktoren der sozialen Lage, d. h. über "objektive" Lebensumstände wie etwa dem Einkommen hinaus lassen sich auch bestimmte Lebenseinstellungen im SOEP verfolgen. Die hier vorgenommene Auswertung ist eine personenbezogene Querschnittuntersuchung der Erhebungswellen von 1985, 1990 und 1995, wobei die Analyse sich auf die alten Bundesländer beschränkt.<sup>5</sup>

Der Rückgriff auf das Sozioökonomische Panel geschieht aus mehreren Gründen: Erstens - ein rein pragmatischer Grund - ist das SOEP für die wissenschaftliche Auswertung schneller und aktueller verfügbar als der Mikrozensus. Zweitens - und dies ist der weit wichtigere Grund - erhebt das SOEP eine ganze Reihe von Merkmalen, die über den Mikrozensus oder die Daten der Bundesanstalt für Arbeit (BA) nicht zu erhalten sind, wodurch die Situation der Beschäftigten wesentlich differenzierter erfaßt werden kann als mit jeder amtlichen Statistik. Angesichts der Tatsache, daß die Forschung über die Entwicklung im Dienstleistungsbereich und deren soziale Folgen aufgrund mangelnder Daten und Informationen allenthalben an Grenzen stößt, drängt sich also das SOEP als alternative und zusätzliche Informationsquelle zu den amtlichen Daten geradezu auf.

Allerdings handelt man sich auch mit dem SOEP spezifische methodischer Probleme ein, die vor allem die Reichweite der Ergebnisse betreffen. Als Vergleichsmöglichkeit zur Einschätzung der Verallgemeinerbarkeit und Repräsentativität der SOEP-Ergebnisse werden deshalb die Daten der amtlichen Statistik herangezogen. Da im Zentrum dieses Beitrags das Interesse an der Entwicklung der Arbeitsbedingungen steht, beschränkt sich die Analyse ausschließlich auf die abhängig Beschäftigten. Die entsprechende Vergleichsfolie der amtlichen

---

5 Die Entwicklung in den neuen Bundesländern läßt sich zwar mit den Daten des SOEP von 1990 an darstellen, doch ist der damit erfaßbare Zeitraum von fünf Jahren noch relativ kurz, zudem ist er von zu vielen transformationsbedingten Sonderentwicklungen gekennzeichnet (beispielsweise wird das Verhältnis der Dienstleistungsbeschäftigung zur Industriebeschäftigung hier stark bestimmt durch das Ausmaß der Deindustrialisierung in den neuen Ländern).

Statistik besteht dementsprechend in der Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesanstalt für Arbeit (BA). Wenngleich nicht zu erwarten ist, daß die Ergebnisse des SOEP, die auf einer hochgerechneten Stichprobe basieren, vollkommen mit dem Bild der amtlichen Statistik, die auf dem Meldeverfahren der Sozialversicherungsträger beruht und damit eine Vollerhebung darstellt, übereinstimmen, sollten sich die Ergebnisse jedoch tendenziell ähneln. Die im nächsten Abschnitt präsentierten Resultate zeigen jedoch, daß man mit den hier an das SOEP herangetragenen Fragestellungen im Hinblick auf das Ziel der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse schon sehr bald an deutliche Grenzen stößt, die sich an folgenden drei Punkten festmachen lassen:

1. Das SOEP unterschätzt die Zahl der abhängig Beschäftigten um mehrere Millionen Personen. Dennoch bildet es die "großflächigen" Entwicklungstrends mit dem von der amtlichen Statistik gelieferten Bild der Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungsbereich in noch relativ guter Übereinstimmung ab.
2. Die Zahl der für das SOEP Befragten ist zu klein, als daß Ergebnisse differenzierterer Branchenanalysen oder der Untersuchung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen auf relativ disaggregierter Branchenebene repräsentativ sein können.<sup>6</sup>
3. Die SOEP-Daten sind - über den schon genannten Grund unterschiedlicher Erhebungsmethoden hinaus - nur eingeschränkt mit denen der amtlichen Statistik vergleichbar, weil sie bestimmte Beschäftigtengruppen unterschiedlich erfassen. So ist es nahezu unmöglich, die Gruppe der geringfügig Beschäftigten, nach der Definition der BA Personen mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von weniger als 15 Stunden, mit geringfügigem Einkommen oder mit nur vorübergehenden Phasen der Erwerbstätigkeit, in ähnlicher Weise mit dem SOEP zu erfassen.<sup>7</sup> Da darüber hinaus auch

- 
- 6 So auch Klodt et al. (1997: 163), die dieses Problem dadurch zu vermindern suchten, daß sie statt auf einzelne Jahre bezogene Daten auf Mittelwerte in den Zeiträumen 1984-89, 1990-95 und 1984-95 zurückgriffen. Dadurch werden zwar die erhebungstechnischen Schwankungen reduziert, wodurch die Ergebnisse sicher zuverlässiger sind als die hier präsentierten, die auf reinen Jahresquerschnitten beruhen, doch bleibt das Kernproblem zu schwach besetzter Branchen, um eine tiefer gegliederte Analyse durchführen zu können, davon relativ unberührt. Weiter ist bei diesem Vorgehen zu bedenken, daß kurzfristige Strukturveränderungen, etwa der wiedervereinigungsbedingte Beschäftigungsboom in einigen Branchen zu Beginn der 90er Jahre - in diesen Fünfjahreszeiträumen "geglättet" werden.
  - 7 Zum einen ließ der Rückgriff auf die im SOEP erfragte Höhe der Sozialversicherungsabgaben eine eindeutige Identifikation der Gruppe der sozialversicherungsfrei Beschäftigten nicht zu, was dem Umstand zuzuschreiben sein dürfte, daß sich die Befragten im SOEP jeweils selbst einstufen. Zum anderen hätte die Auswertung des Be-

bei weiter gefaßten Definitionen diese Gruppe im SOEP zu klein blieb, um nach Branchen differenziert analysiert werden zu können, müssen diese Beschäftigungsverhältnisse hier vernachlässigt werden. Diese Gruppe wäre allein deshalb für die Frage nach der Qualität von Arbeit und Beschäftigung besonders relevant, weil es sich hier um einen inzwischen quantitativ bedeutsamen Typus "neuer" bzw. "atypischer" Beschäftigungsformen handelt, über dessen quantitativen Umfang aber ebensowenig gesichertes Wissen vorhanden ist wie über die qualitativen Merkmale einer solchen Beschäftigung.

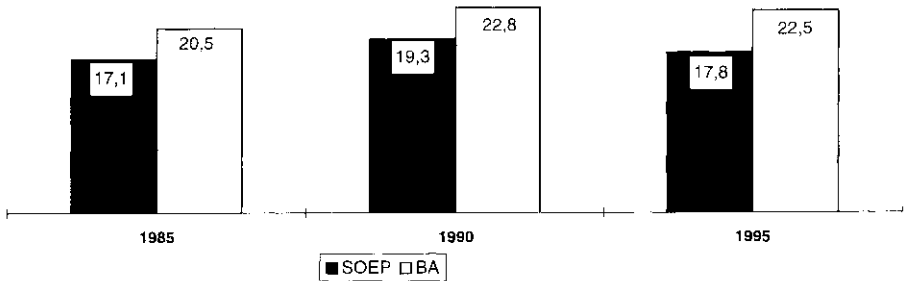
Das Hauptproblem der SOEP-Daten für die hier verfolgten Fragestellungen besteht eindeutig in dem zu kleinen Befragungssample. Zieht man in Betracht, daß die hier vorgenommene Definition der abhängig Beschäftigten auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse umfaßt, müßten eigentlich die Beschäftigtenzahlen des SOEP über denen der amtlichen Statistik liegen. Abbildung 1 jedoch zeigt, daß die Zahl der abhängig Beschäftigten im SOEP um 3,4 Mio. (1985) bis 4,7 Mio. (1995) unter der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der amtlichen Statistik liegt. Dieser doch nennenswerte Unterschied läßt sich wohl auf die unterschiedlichen Erhebungsmethoden zurückführen: Die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten basiert auf dem Meldeverfahren der Sozialversicherungsträger, während das SOEP auf einer Stichprobe basiert, die auf die Gesamtbevölkerung hochgerechnet wird. So werden im SOEP-Querschnitt für 1985 11.090 Fälle auf ca. 49,8 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter bezogen, 1990 beträgt diese Relation 9.519 Befragte zu 51,7 Mio. Erwerbspersonen, 1995 schließlich 8.798 Fälle zu 48,8 Mio. Erwerbspersonen. An diesen Größenverhältnissen wird deutlich, daß erstens schon geringe Schwankungen auf der Ebene des befragten Samples auf der Ebene der hochgerechneten Daten stark ausschlagen können und daß zweitens - ein jedem Panel naturgemäß innewohnendes Problem - ein kontinuierlicher Rückgang der Zahl der Befragten auf eine relativ gleichbleibende oder sogar steigende (1985-1990) Zielgröße hochgerechnet werden muß.

Trotz dieser Abweichungen bildet das SOEP *hinsichtlich der Entwicklungstrends der Beschäftigung dieselben Tendenzen* ab wie die amtliche Statistik: Während die Zahl der Beschäftigten in den 80er Jahren stieg, ist zwischen 1990 und 1995 ein Rückgang der Beschäftigten zu beobachten. Beide Prozesse fallen

---

schäftigungskalendariums, mit dem im SOEP eine relativ lückenlose Erwerbsbiographie nachgezeichnet werden kann, einen zu hohen zeitlichen Umfang in Anspruch genommen. Allerdings ist hier anzumerken, daß auch in der amtlichen Statistik die Erfassung der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse aufgrund der Vielfalt der sie bestimmenden Arbeitsformen mit großen Schwierigkeiten verbunden ist.

Abb. 1: Zahl der abhängig/sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (in Mio.)



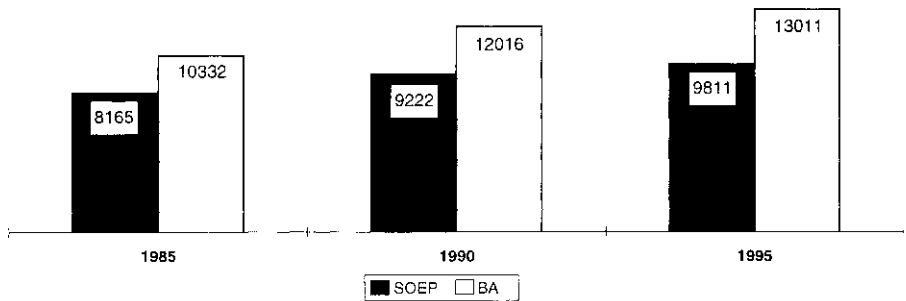
Quellen: Bundesanstalt für Arbeit; eigene Berechnungen des SOEP

im SOEP allerdings deutlicher aus als in der amtlichen Statistik, das SOEP übertreibt also etwas die vorhandenen Dynamiken.

Betrachtet man hingegen nur die für die weitere Analyse relevante Gruppe der Dienstleistungsbeschäftigten, so zeigt sich (Abbildung 2), daß zwar das SOEP ebenso wie die Daten der BA ein über den Beobachtungszeitraum hinweg kontinuierliches Beschäftigungswachstum in diesem Bereich ausweist, doch fällt dieses im SOEP wesentlich moderater aus. Dies verdankt sich nicht nur dem Umstand, daß naturgemäß bei dieser Aggregation die Zahl der Beschäftigten kleiner ausfällt als in der amtlichen Statistik - auch die relativen Steigerungsraten der Dienstleistungsbeschäftigung fallen im SOEP deutlich geringer aus: Während die Zahl der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich laut BA im gesamten Beobachtungszeitraum um rund 26 Prozent zunahm, beläuft sich diese Zunahme nach den Daten des SOEP auf nur rund 20 Prozent. Das heißt, daß das SOEP bezogen auf den Dienstleistungsbereich im Gegensatz zur in Abbildung 1 dargestellten Gesamtentwicklung die Beschäftigungsdynamik unterschätzt.

Wird der Dienstleistungsbereich weiter in einzelne Branchengruppen untergliedert, dann vermittelt das SOEP ein Bild der Beschäftigungsentwicklung, das - sieht man von den Größenunterschieden der Beschäftigtenzahlen und den abweichenden Entwicklungen im Non-Profit-Bereich und im Handel ab - im großen und ganzen den Tendenzen entspricht, die auch die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausweist. Die gemessen an der Beschäftigtenzahl mit Abstand größten Sektoren sind nach beiden Quellen die sonstigen Dienstleistungen, die neben den personenbezogenen und Beratungsdiensten auch Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereich sowie den Handel umfassen. Während in ersteren die Beschäftigung im gesamten Beobachtungszeitraum

Abb. 2: Entwicklung der Zahl der abhängig/sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Dienstleistungsbranchen (in 1000)



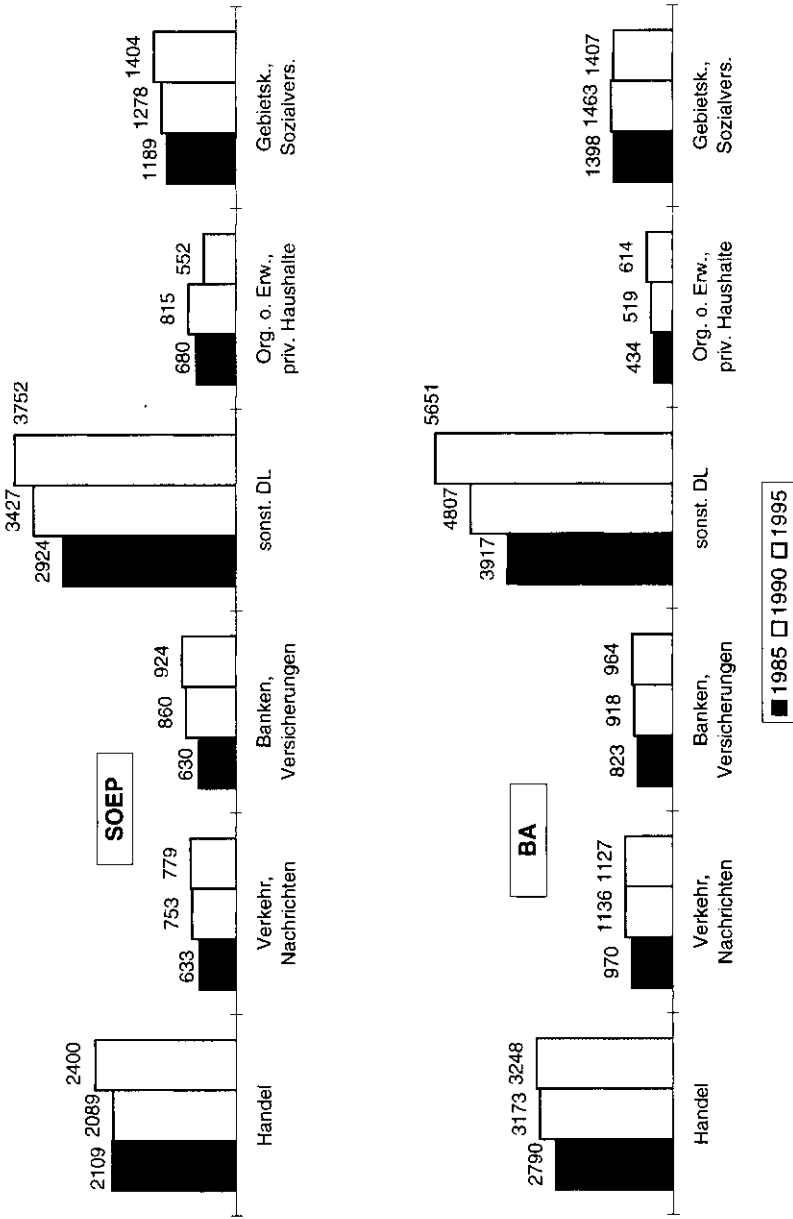
Quellen: Bundesanstalt für Arbeit; eigene Berechnungen des SOEP

kontinuierlich anstieg, flachte die Dynamik im Handel in den 90er Jahren deutlich ab. Geht man von den amtlichen Daten aus, dann stellt der Bereich Verkehr/Nachrichtenübermittlung im Profitbereich die einzige Branche mit negativer Beschäftigungsentwicklung (allerdings nur geringfügig von 1,136 auf 1,127 Mio. zwischen 1990 und 1995) dar, im Non-Profit-Bereich<sup>8</sup> sinkt die Beschäftigung bei den Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen (Abbildung 3).

Betrachtet man die beiden größten Branchengruppen, den Handel und die sonstigen Dienstleistungen, noch einmal in ihrer Binnendifferenzierung nach Branchen, dann zeigen sich allerdings erhebliche Unterschiede zwischen dem durch die SOEP-Daten und dem von der amtlichen Statistik vermittelten Bild. So erscheinen sowohl der Umfang wie die Entwicklungstendenz der Beschäftigung bei den sonstigen Dienstleistungen, den Beratungsdiensten und im Bildungs- und Kulturbereich in den beiden Statistiken sehr verschiedene, zum Teil sogar gegenläufige Richtungen einzunehmen (Abbildung 4). Nach der amtlichen Statistik erscheinen alle Branchen der sonstigen Dienstleistungen kontinuierlich expandierend, nach den Daten des SOEP trifft dies nur auf das Gesundheitswesen zu. Realistisch dürfte die aus der amtlichen Statistik herauslesbare Entwicklung sein, denn offensichtlich sind die Fallzahlen des SOEP zu gering, als daß sie in so ausdifferenzierter Form noch verallgemeinerbare und damit repräsentative Ergebnisse liefern können.

8 Mit "Non-Profit-Bereich" wird hier nicht nur der sogenannte "dritte Sektor" zwischen Markt und Staat bezeichnet, sondern dieser Begriff wird umfassender verwendet und bezeichnet den staatlichen Bereich wie den der nicht marktorientierten Organisationen ohne Erwerbscharakter.

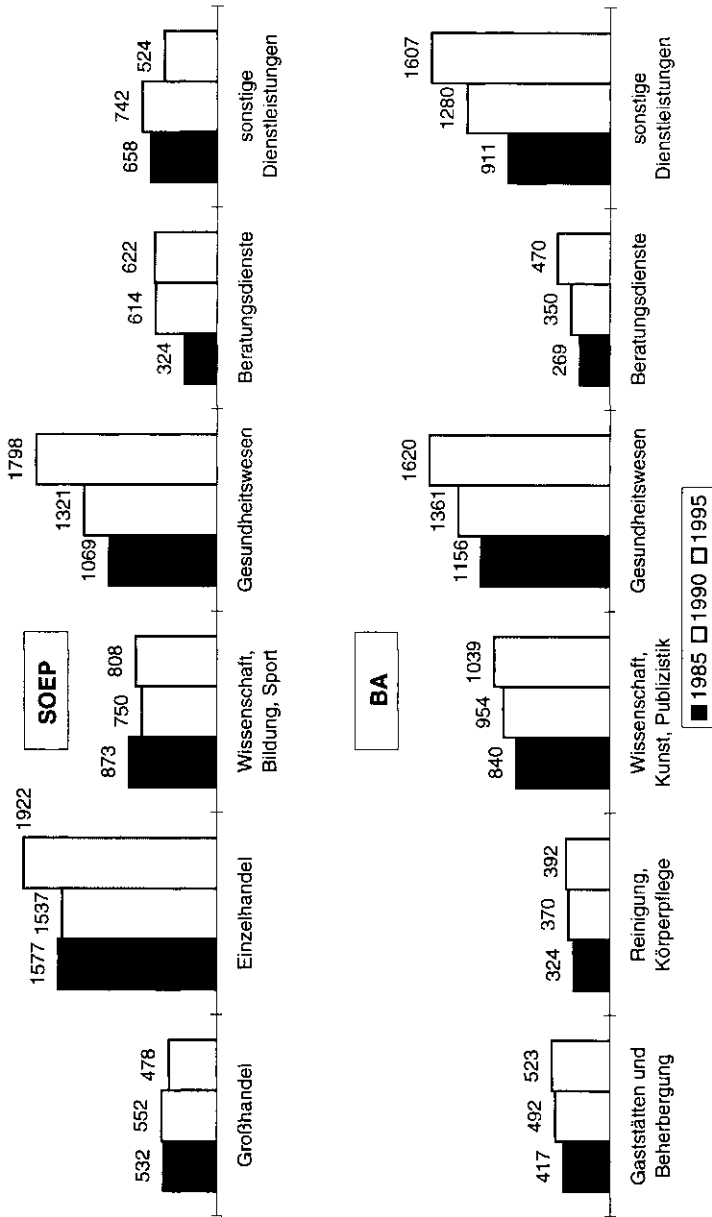
Abb. 3: Abhängig Beschäftigte in den Wirtschaftszweigen des Dienstleistungsbereichs (in 1000)



Quellen: Bundesanstalt für Arbeit; eigene Berechnungen des SOEP



Abb. 4: Beschäftigte im Handel und den allgemeinen Dienstleistungen (in 1000)



Quellen: Bundesanstalt für Arbeit; eigene Berechnungen des SOEP

Allerdings gibt es bei der Branchendifferenzierung auch eine Übereinstimmung. Sowohl im SOEP als auch in den Statistiken der BA erscheint im Bereich der sonstigen Dienstleistungen das Gesundheitswesen als der größte Einzelbereich, und auch die Entwicklungsrichtung der Beschäftigung läuft hier gleich, obwohl das SOEP die Dynamik und am Ende auch den Umfang der Beschäftigungsentwicklung zu überschätzen scheint.

Die Entwicklung im Handel schließlich ist laut SOEP von gegenläufigen Tendenzen im Groß- und Einzelhandel gekennzeichnet. Während die Beschäftigung im Großhandel in den 80er Jahren leicht expandierte und in der ersten Hälfte der 90er Jahre leicht zurückging, verlief die Beschäftigungsentwicklung im Einzelhandel in den 80er Jahren leicht negativ, worauf in den 90er Jahren aber ein deutliches Beschäftigungswachstum folgte.

Resümierend läßt sich hinsichtlich der Verlässlichkeit und Reichweite der SOEP-Daten festhalten, daß das SOEP auf der Ebene hoch aggregierter Größen bei einer deutlich zu gering geschätzten Zahl der abhängig Beschäftigten die in der amtlichen Statistik sichtbaren Entwicklungstendenzen relativ ähnlich abbildet. Disaggregiert man die Daten jedoch stärker, dann weichen die vom SOEP gelieferten Ergebnisse zunehmend von den Daten der BA ab. Daß die Abweichungen, wie sie exemplarisch in Abbildung 4 gezeigt wurden, zunehmen, wenn innerhalb dieser Branchen differenziert wird, liegt auf der Hand. Diese Befunde begrenzen also die Erwartung, über das SOEP differenziertere Informationen zu Strukturen und Bedingungen der Dienstleistungsbeschäftigung zu erhalten, erheblich. Wenn hier im folgenden Abschnitt dennoch ein solcher Versuch unternommen werden soll, dann können die präsentierten Daten deshalb lediglich *Entwicklungstendenzen* der Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich, wie sie sich *aus dem SOEP darstellen* lassen, wiedergeben, Anspruch auf Repräsentativität können sie nicht erheben.<sup>9</sup> Ziel dieses Vorgehens

---

9 Hiermit ist nicht beabsichtigt, eine generelle Kritik an Unzulänglichkeiten des SOEP zu üben und für dessen Überarbeitung zu plädieren. Das SOEP ist aus dem Grund realisiert worden, eine regelmäßige Datenbasis für Untersuchungen im Sinne einer "klassischen" Sozialberichterstattung zur Verfügung zu stellen, und diesen Zweck erfüllt es auch. Die Tatsache, daß in tief gestaffelten beruflichen oder wirtschaftszweigbezogenen Untergliederungen die Fallzahlen in vielen Einzelkategorien nicht mehr ausreichen, um verlässliche Ergebnisse zu erzeugen, ist kein Grund, das SOEP als unzureichend zu bezeichnen. Wenn Parmentier et al. (1996: 6) darauf verweisen, daß selbst die Stichprobe des Mikrozensus noch zu klein ist, um zu gewährleisten, alle Berufskategorien mit einer ausreichend hohen Zahl an Fällen besetzen zu können, wird deutlich, wie unsinnig allein schon die Forderung nach einem größeren Befragungssample für das SOEP wäre. Dennoch ist dieses Problem ein grundlegendes: Der große Vorteil des SOEP, über die bloße Beschreibung quantitativer Veränderungen hinaus auch relativ breite Angaben über Arbeitsbedingungen und -belastungen sowie Einschätzungen der Betroffenen über ihre Zufriedenheit und ihre Ängste erhalten zu

ist es, *Anhaltspunkte für mögliche* Entwicklungstendenzen zu finden, die der amtlichen Statistik nicht zu entnehmen sind. Um deutlich zu machen, daß die Ergebnisse nicht repräsentativ sind und eher vorsichtig im Sinne tentativ ermittelter "*möglicher Anzeichen*" für bestimmte Entwicklungen zu interpretieren sind, wird in den dargestellten Abbildungen grundsätzlich auf die Angabe von Größenverhältnissen verzichtet. Größenangaben im Text beziehen sich ausschließlich auf verhältnismäßig hoch aggregierte Klassifikationen, weil, wie zu sehen war, auf dieser Ebene das SOEP noch relativ zuverlässig ist.

### 3. Die Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich

Im folgenden soll anhand von Indikatoren für die Entwicklung der Arbeitsbedingungen untersucht werden, wie sich die Qualität von Dienstleistungsarbeit im betrachteten Zeitraum verändert hat. Als Arbeitsbedingungen gelten hier in Anlehnung an Baethge et al. (1991: 12) Faktoren, welche die Qualität eines Arbeitsverhältnisses bestimmen, wobei diese Faktoren nach Beschäftigungsmerkmalen und Arbeits(platz)bedingungen unterschieden werden können. Zu den Beschäftigungsbedingungen zählen Einkommen, Arbeitszeit und die Vertragsstruktur des Arbeitsverhältnisses, zu den Arbeitsplatzbedingungen die Qualifikationsanforderungen sowie die Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz.

#### 3.1 *Qualifikationsanforderungen*

Die aktuelle Diskussion darüber, ob es sich bei den in den USA entstehenden neuen Dienstleistungsarbeitsplätzen eher um "good jobs" oder eher um "bad jobs" handelt, also um qualitativ anspruchsvolle und mit beruflichen Entwicklungsperspektiven versehene Tätigkeiten oder aber um Jedermann-/Jedefrautätigkeiten, die weder fachliche Anforderungen noch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten, verweist auf die hohe Bedeutung des Indikators Qualifikation für alle Diskussionen über die Struktur und die Qualität von Dienstleistungsarbeit. (Oberbeck 1997) In Deutschland ist die Qualifikationsstruktur der abhängig Beschäftigten nach wie vor durch die Lehre (Facharbeiter-/Fachangestelltenabschluß)<sup>10</sup> dominiert: 1985 wiesen knapp zwei Drittel der Beschäftigten als höchsten Ausbildungsabschluß eine Lehre auf, dieser Wert blieb über

---

können, läßt sich auf der Ebene der für Industriosozioologen relevanten Kategorien nicht allzuweit nutzen.

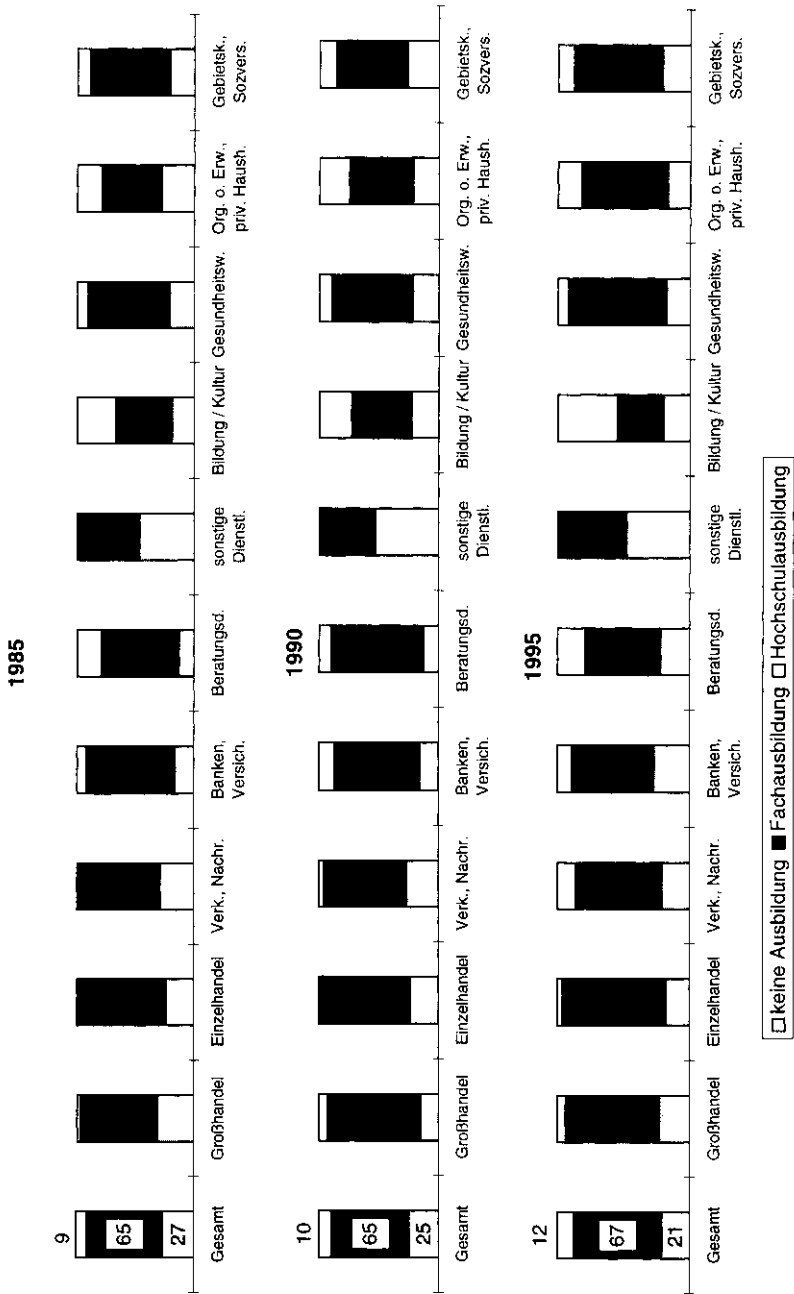
10 Inklusive "Fachschulausbildung", "Beamtenausbildung" und "sonstige Ausbildung".

den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg konstant. Der Anteil derjenigen mit einem Bildungsabschluß an einer Universität oder technischen Hochschule stieg zwischen 1985 und 1995 kontinuierlich von 9% auf 12% an, während der Anteil der Un- und Angelernten im Beobachtungszeitraum relativ stark von 27% auf 22% zurückging (Abbildung 5).

Betrachtet man die Entwicklung in einzelnen Branchen danach, ob sie eher Hochqualifiziertenbranchen oder eher Anbieter gering qualifizierter Arbeitsplätze sind, ergeben sich folgende Strukturentwicklungen: Die Pole bildeten 1985 die sonstigen Dienstleistungen mit einem deutlich überdurchschnittlichen Anteil ungelerner Kräfte und deutlich unterdurchschnittlichen Anteilen aller anderen wesentlichen Ausbildungsgänge, und der Bildungs- und Kulturbereich, der einen deutlich über dem Durchschnitt liegenden Anteil an Fachhochschul- und Universitätsabsolventen aufwies und in dem Beschäftigte mit traditioneller Lehre (oder einem vergleichbaren Abschluß) und Ungelernte eine nachrangige Position einnehmen. Als weiterer Hochqualifiziertenbereich stellt sich 1985 neben dem Bildungs- und Kulturbereich nur noch die Branche der Beratungsdienste dar. Diese Branche weist aber auch einen typischen Fachangestelltenanteil und einen leicht überdurchschnittlichen Anteil von Fachschulabsolventen aus, während der Anteil der Ungelernten deutlich unter dem Durchschnitt liegt. Insofern lassen sich die Beratungsdienste 1985 als Mischform zwischen Hochqualifiziertenbranche und typischer Fachangestelltenbranche bezeichnen. Ähnlich, aber nicht ganz so eindeutig ließen sich in dieser Weise auch die Gebietskörperschaften/Sozialversicherungen etikettieren, weil der Akademikeranteil hier (nur sehr leicht) über und der Anteil der Ungelernten unter dem Durchschnitt liegt. Als typische Fachangestelltenbereiche können 1985 der Einzelhandel und das Gesundheitswesen gelten. Der Großhandel und das Verkehrs- und Nachrichtenwesen stellen sich dagegen als Bereiche dar, in denen die Beschäftigtenstruktur neben einem überdurchschnittlichen Fachangestelltenanteil auch durch einen überdurchschnittlichen Anteil an Ungelernten bestimmt wird. Auf der anderen Seite rangiert 1985 in diesem "Mittelbereich" das Banken- und Versicherungsgewerbe, das neben einem überdurchschnittlichen Fachangestelltenanteil einen unterdurchschnittlichen Ungelerntenanteil aufweist.

Auch 1990 wurden die Pole der Qualifikationsstruktur von den sonstigen Dienstleistungen und dem Bereich Bildung und Kultur bestimmt. Doch während in den sonstigen Dienstleistungen eine noch stärkere Polarisierung zwischen der Lehre und dem Anteil Ungelernter (mit einer deutlichen Zunahme zugunsten letzterer) stattfand, nahm der Anteil der Akademiker in der Hochqualifiziertenbranche ab und der der Ungelernten zu. Während der Bereich Bildung und Kultur 1985 noch deutlich allein das Feld der Hochqualifizierten-

Abb. 5: Entwicklung der Qualifikationsstruktur der Dienstleistungsbeschäftigten



Quelle: SOEP, eigene Berechnungen

branchen anführte, zählte 1990 mit einem beinahe ebenso hohen Akademikeranteil der Bereich der Organisationen ohne Erwerbscharakter zu diesem Segment.<sup>11</sup> 1990 zählen darüberhinaus auch das Banken- und Versicherungs-gewerbe - das auch weiterhin einen überdurchschnittlichen Fachangestelltenanteil aufweist -, stärker aber noch der Bereich der Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen mit einem leicht überdurchschnittlichen Akademikeranteil zum Hochqualifiziertenbereich, während die Beratungsdienste nunmehr als typischer Fachangestelltenbereich erscheinen. Ebenso als typische Fachangestelltenbranchen erweisen sich nach wie vor der Einzelhandel und das Gesundheitswesen, neu der Großhandel. Im Gegensatz zu 1985 läßt sich im SOEP 1990 also mit den sonstigen Dienstleistungen nur noch eine Branche identifizieren, die Ungelernten überdurchschnittliche Beschäftigungsmöglichkeiten bietet.

1995 stellt der Kultur- und Bildungsbereich mit einem Akademikeranteil von 44% deutlicher als in den beiden vorangegangenen Beobachtungszeitpunkten den Hochqualifiziertenbereich dar. Überdurchschnittliche Anteile von Fachhochschul- und Universitätsabsolventen finden sich darüber hinaus wieder in den Beratungsdiensten, nach wie vor in den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten und neu im Verkehrs- und Nachrichtenwesen. Der Handel und das Gesundheitswesen repräsentieren weiterhin klassische Fachangestelltenbranchen. Die Gebietskörperschaften/Sozialversicherungen stellen - abgesehen vom hier naturgegeben höheren Anteil an Beamten - eine eher dem Durchschnitt entsprechende Branche dar. Die eindeutige Unqualifiziertenbranche bleibt nach wie vor der Bereich der sonstigen Dienstleistungen, wenngleich der Anteil der Ungelernten hier wieder auf das Niveau von 1985 zurückgefallen ist.<sup>12</sup>

Bei aller gebotenen Vorsicht, mit der die Daten zu interpretieren sind: Die Beschäftigten im westdeutschen Dienstleistungssektor verfügen mehrheitlich über ein relativ solides Qualifikationsfundament. Es zeigt sich auch kein Trend zum Abbau, sondern vielmehr einer zur Anhebung der Ansprüche an formale Qualifikationen.

---

11 Inwiefern dies tatsächlichen Entwicklungen entspricht oder ob es sich um statistische Artefakte handelt, muß hier offenbleiben.

12 Die Entwicklung im Bereich der Banken und Versicherungen, der 1985 laut SOEP noch zu den klassischen Fachangestelltenbranchen zählte und 1990 deutliche Tendenzen in Richtung einer Hochqualifiziertenbranche aufwies, 1995 aber plötzlich als einziger Wirtschaftsbereich neben den sonstigen Dienstleistungen einen überdurchschnittlichen Ungelerntenanteil aufwies, dürfte kaum realen Verhältnissen entsprechen.

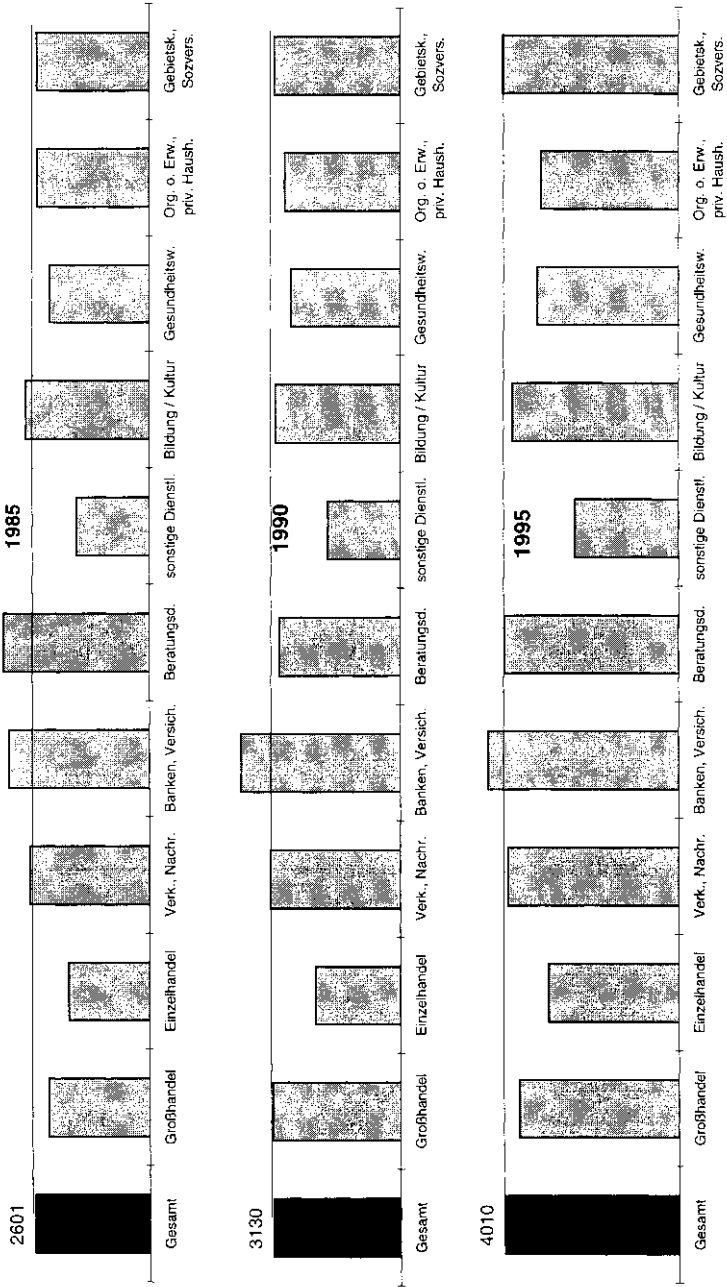
### 3.2 Einkommensentwicklung

Das Arbeitseinkommen gilt nicht nur als materieller Maßstab für den "Wert" der eigenen Tätigkeit, sondern ist für abhängig Beschäftigte die Haupteinkommensquelle und bestimmt damit entscheidend den Lebensstandard der Beschäftigten und ihrer Familien bzw. Lebenspartner. Das durchschnittliche monatliche Bruttoeinkommen aller abhängig Beschäftigten betrug 1985 2.601 DM, stieg bis 1990 auf 3.130 DM und erreichte 1995 schließlich den Betrag von 4.010 DM.<sup>13</sup> Die Einkommenssteigerungen fielen in den 90er Jahren kräftiger aus als in den 80ern: Die Steigerungsraten des Einkommens beliefen sich zwischen 1985 und 1990 auf 20 Prozent, zwischen 1990 und 1995 auf 28 Prozent und bezogen auf den gesamten Beobachtungszeitraum auf 54 Prozent.<sup>14</sup> Sieht man vom Großhandel und den Banken und Versicherungen, in denen die Einkommenssteigerungen in der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums größer waren als in der zweiten, sowie den Beratungsdiensten ab, *entspricht das Bild der Einkommenssteigerungen in den einzelnen Dienstleistungsbranchen dem Gesamtbild* (Abbildung 6).<sup>15</sup>

Die dominierende Hochlohnbranche im Dienstleistungsbereich ist eindeutig das Banken- und Versicherungsgewerbe. Die 1985 ebenfalls noch zum Hochlohnbereich zählenden Branchen der Beratungsdienste, des Verkehrs- und Nachrichtenwesens sowie des Bildungs- und Kulturbereichs entwickelten sich im Zeitverlauf eher in Richtung zu dem Durchschnitt entsprechenden Branchen, während der noch 1985 und 1990 eher durchschnittlich entlohnende Bereich der Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen in den 90er Jahren eine leichte Tendenz in Richtung überdurchschnittlicher Gehälter aufweist. Den Niedriglohnbereich markieren eindeutig die sonstigen Dienstleistungen und der Einzelhandel, wobei in beiden Branchen die Einkommenszuwächse in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums deutlich stärker ausgefallen sind als in der ersten.

- 
- 13 Die Gesamtangaben beziehen sich grundsätzlich auf den Durchschnitt aller Sektoren.
- 14 Weil auch hier die Fallzahlen in einzelnen Branchen zu klein werden, wenn neben der Differenzierung nach Branchen noch ein weiteres Differenzierungskriterium hinzutritt, muß die Einkommensentwicklung im folgenden lediglich auf die Branchenebene beschränkt bleiben, wichtige Fragen wie die Abhängigkeit des Einkommens vom Geschlecht und dem Qualifikationsgrad der Beschäftigten können mit dem SOEP nur sehr beschränkt bzw. gar nicht geklärt werden.
- 15 Die Beratungsdienste fallen mit einem Rückgang des durchschnittlichen Brutto-Monatseinkommens 1990 gegenüber 1985 völlig aus dieser allgemeinen Entwicklung. Diese Entwicklung kann kaum tatsächlichen Verhältnissen entsprechen, sondern geht höchstwahrscheinlich auf die geringen und im Zeitverlauf stärker schwankenden Fallzahlen zurück.

Abb. 6: Durchschnittliche monatliche Bruttoverdienste in den Dienstleistungsbranchen



Quelle: Eigene Berechnungen des SOEP



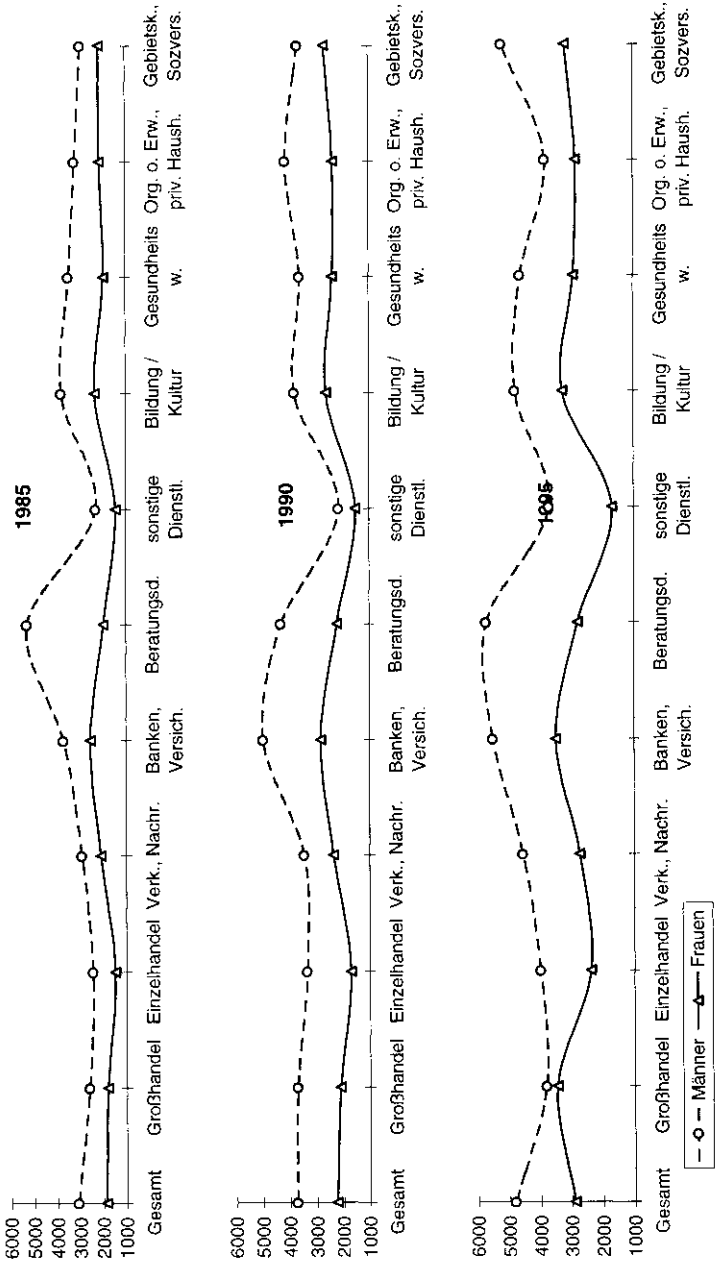
Eindeutige Tendenzen in der Entwicklung der Einkommensstruktur lassen sich kaum feststellen. Allenfalls läßt sich eine leichte Angleichung der Einkommensstrukturen im Profitbereich und eine leichte Differenzierung der Einkommen im Non-Profit-Bereich konstatieren.

Analysiert man weiter die Einkommen der Beschäftigten nach Geschlecht, dann läßt sich eindeutig eine Polarisierung der Einkommen zwischen Männern und Frauen feststellen (Abbildung 7). Während - bezogen auf die Gesamtwirtschaft - die Einkommen der Männer im Beobachtungszeitraum von 3.101 DM auf 4.817 DM stiegen, wuchsen die Fraueneinkommen von 1.877 DM auf 2.922 DM. Sowohl die Männereinkommen als auch die der Frauen nahmen damit um 55 Prozent zu, doch nahm die Einkommensdifferenz zwischen beiden Gruppen von 1.224 DM auf 1.895 DM zu. Sieht man von der Entwicklung im Großhandel und in den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten ab, zeichnet sich dieser Trend in allen Dienstleistungsbranchen ab. Die Daten des SOEP sprechen also dafür, daß allen sozial- und frauenpolitischen Anstrengungen zum Trotz hinsichtlich des Ziels von mehr (Einkommens-)Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern eine Stagnation bzw. eine Verschlechterung der Situation für die erwerbstätigen Frauen stattgefunden hat. Geißler (1997) kommt in seiner Analyse der Sozialstruktur Deutschlands auf der Basis anderer Daten zu ähnlichen Ergebnissen, was dafür spricht, daß dieser aus der SOEP-Stichprobe ablesbare Befund reale Entwicklungen abbildet.

### 3.3 *Die Entwicklung der Arbeitszeiten*

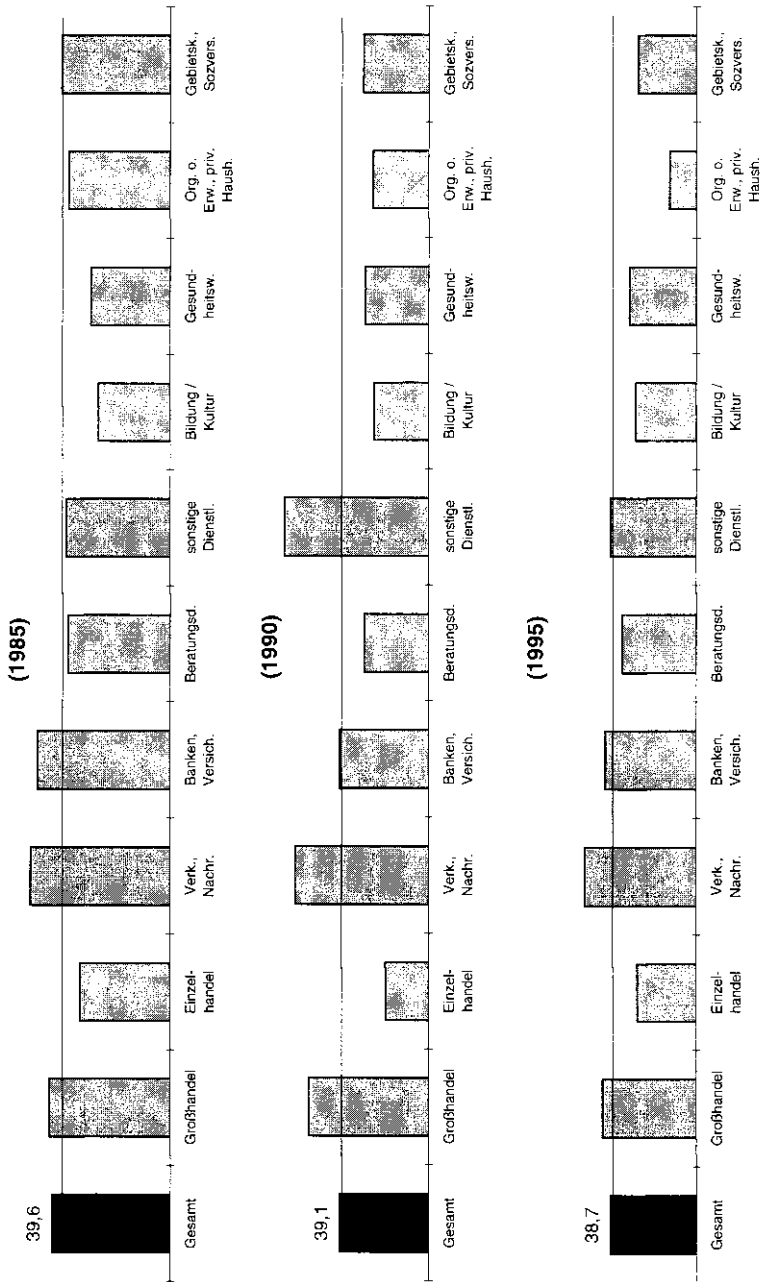
Dauer und Lage der Arbeitszeit sind insofern wichtige Indikatoren für die Qualität von Arbeit, weil sie zentrale Bestimmungsfaktoren der Zeitstrukturen und damit der Lebensführung der Beschäftigten darstellen. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit aller abhängig Beschäftigten in Westdeutschland ist im Beobachtungszeitraum von 39,6 Stunden 1985 kontinuierlich auf 38,7 Stunden pro Woche gesunken (Abbildung 8), hat sich also nicht wesentlich verändert. In den einzelnen Branchen stellt sich hingegen ein sehr heterogenes Bild dar. So nahm etwa bei den sonstigen Dienstleistungen, dem Verkehrs- und Nachrichtenwesen sowie im Großhandel die Arbeitszeit zwischen 1985 und 1990 zu, bevor sie 1995 wieder auf das Ausgangsniveau von 1985 zurückging. Im Einzelhandel und bei den Beratungsdiensten hingegen nahm die Arbeitszeit in der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums ab und stieg dann in den 90er Jahren wieder an, wobei sie aber in beiden Fällen unter dem Niveau von 1985 blieb. Im Bereich Bildung und Kultur und im Gesundheitswesen blieb die Zahl der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeiten im gesamten Beobachtungszeitraum relativ konstant, im Banken- und Versicherungsgewerbe sank

Abb. 7: Entwicklung der Einkommen von Frauen und Männern



Quelle: Eigene Berechnungen des SOEP

Abb. 8: Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeiten (h) in den Dienstleistungsbranchen



Quelle: Eigene Berechnungen des SOEP

die Arbeitszeit zwischen 1985 und 1990 und blieb dann unverändert. Schließlich stellen die Organisationen ohne Erwerbscharakter/privaten Haushalte und die Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen, beides "Wirtschaftszweige" des nicht marktorientierten Sektors, jenen Bereich dar, der die massivsten Arbeitszeitkürzungen aufweist. Für den Non-Profit-Bereich gilt wie für den Einzelhandel, der zwischenzeitlich ebenfalls eine erhebliche Verkürzung der Arbeitszeiten aufweist, daß diese Entwicklungen sich in erster Linie dem relativ breiten Einsatz von Teilzeitarbeit verdanken dürften (vgl. unter 3.4.).

Während das Verkehrs- und Nachrichtenwesen und der Großhandel, daneben - abgesehen von 1990 - das Banken- und Versicherungsgewerbe diejenigen Wirtschaftszweige markieren, die innerhalb des Dienstleistungssektors über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegende wöchentliche Arbeitszeiten aufweisen, ist der Rest des tertiären Sektors - bis auf die sonstigen Dienstleistungen - durch unterdurchschnittliche Arbeitszeiten gekennzeichnet. Die sonstigen Dienstleistungen nehmen aufgrund der hier auftretenden Schwankungen der Arbeitszeiten eine Sonderstellung ein: die hier beobachteten Arbeitszeiten lagen 1985 unter, 1995 deutlich über und 1995 genau auf dem Durchschnittswert.

Hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitszeiten lassen sich damit folgende zum Teil gegenläufige Trends ausmachen: Zum einen spricht die generelle Tendenz einer Verkürzung der Arbeitszeiten dafür, daß insgesamt eher eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen stattgefunden hat. Andererseits aber läßt sich für den Großhandel, das Verkehrs- und Nachrichtenwesen und vor allem für die sonstigen Dienstleistungen sagen, daß zumindest von 1985 bis 1990 sich die Entwicklung der Arbeitszeiten deutlich gegen die in den anderen Branchen stattfindende Entwicklungsrichtung der Arbeitszeitverkürzung vollzog, wobei es allerdings schwerfallen dürfte, eine für alle drei Ausnahmestellen gleichermaßen gültige Erklärung zu finden. Darüber hinaus ist festzuhalten, daß in den 90er Jahren - soweit hier beobachtet - die Arbeitszeiten in den drei Branchen, die bis dahin eine Verlängerung der Arbeitszeiten aufwiesen, wieder deutlich kürzer wurden, während es in einigen der übrigen Dienstleistungsbranchen, die bis 1990 von Arbeitszeitverkürzungen betroffen waren, wieder zu einer Verlängerung der Arbeitszeiten kam. In der ersten Hälfte der 90er Jahre kam es also eher zu einer Nivellierung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich des Merkmals Arbeitszeit. Dabei muß allerdings der enge Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Einkommen berücksichtigt werden: Eine Verkürzung der Arbeitszeit - bzw. ein starkes Anwachsen des Anteils der Teilzeitbeschäftigung - vermindert den über das Arbeitseinkommen erzielbaren Lebensstandard und Grad an sozialer Absicherung in Hochlohnbranchen wie den Finanzdiensten weniger stark als in den Niedriglohnbranchen des Bereichs der sonstigen Dienstleistungen oder im Einzelhandel.

### 3.4 Die Entwicklung der Teilzeitarbeit

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen abhängig Beschäftigten nahm von 13% im Jahr 1985 auf 22% im Jahr 1995 zu, wobei sich diese Dynamik in der ersten Hälfte der 90er Jahre gegenüber dem Ende der 80er Jahre deutlich verstärkt hat. Das Merkmal Teilzeitarbeit<sup>16</sup> allein läßt keine Aussagen darüber zu, ob sich durch diese Beschäftigungsform die Arbeitsbedingungen für die davon Betroffenen verbessern oder verschlechtern. Dies hängt vielmehr davon ab, ob die Arbeitnehmer Teilzeitarbeit freiwillig oder unfreiwillig leisten.<sup>17</sup>

Insgesamt betrachtet wird Teilzeitarbeit von den Beschäftigten offensichtlich sehr positiv gesehen und gewinnt im hier betrachteten Zeitverlauf kontinuierlich an Wertschätzung. 1985 wünschten 39% der Befragten eine Teilzeitarbeit, 1990 waren es bereits 43% und 1995 wünschten sich fast die Hälfte (47%) der im SOEP befragten abhängig Beschäftigten eine Teilzeitbeschäftigung. Danach wird der Wunsch nach Teilzeitarbeitsverhältnissen von mehr als doppelt so vielen Arbeitnehmern geäußert, als tatsächlich in dieser Arbeitsform beschäftigt sind. Allerdings muß dabei berücksichtigt werden, daß im Erhebungsprogramm des SOEP nur danach gefragt wird, in welchem zeitlichen Umfang die Beschäftigten gerne arbeiten möchten. Inwieweit sie diesen Wunsch auch

- 
- 16 Als Teilzeitbeschäftigung gilt hier - wie bereits dargelegt - eine Beschäftigung, die regelmäßig unter 36 Arbeitsstunden pro Woche liegt. Geringfügige Beschäftigung ist definiert als eine Unterkategorie von Teilzeitbeschäftigung, hier liegt die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit unter 15 Wochenstunden. Damit wird hier nicht auf die Selbsteinschätzung der im SOEP Befragten zurückgegriffen, ob sie aktuell Teilzeit arbeiten, sondern auf die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden. Dies wirkt sich für die Jahre 1985 und 1990 kaum aus: Nach Angabe der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit in Stunden beläuft sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigten 1985 auf 13%, ebenso nach Selbsteinschätzung der Befragten. 1990 liegen die entsprechenden Werte bei 16% und 15%. Für 1995 jedoch stellt sich eine nicht unerhebliche Diskrepanz ein: Während nach dem Kriterium der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ein Teilzeitbeschäftigtenanteil von 21% errechnet wird, beläuft sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an den Beschäftigten insgesamt nach der Selbsteinschätzung der Befragten nur auf 16%. Danach würde der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in der Bundesrepublik (West) in den 90er Jahren stagnieren.
- 17 Freiwilligkeit bzw. Unfreiwilligkeit von Teilzeitarbeit wurde hier anhand der vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Übereinstimmung zwischen gewünschtem und tatsächlichem Arbeitszeitumfang definiert. Diese Unterscheidung läßt sich sinnvoll nur für die Gesamtheit der Teilzeitbeschäftigten auswerten. Eine Auswertung auf der Ebene der einzelnen Branchen führt aufgrund der zu geringen Fallzahlen zu höchst erratischen Ergebnissen. Weil auch die Zahl der geringfügig Beschäftigten im SOEP zu gering ist, als daß sie unter den hier interessierenden Fragestellungen sinnvoll ausgewertet werden könnte, mußte auf die Analyse der Entwicklung dieser Beschäftigungsform ganz verzichtet werden.

tatsächlich realisieren würden, wenn sie damit verbundene weitere Faktoren wie etwa geringeres Einkommen oder möglicherweise schlechtere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten mit berücksichtigen, läßt sich nicht ermitteln. Man kann die Häufigkeit des Wunsches nach Teilzeitbeschäftigung also keineswegs umstandslos gleichsetzen mit einem noch nicht ausgeschöpften Potential von Teilzeitarbeit auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes, wenngleich die Vermutung, daß dieses Potential größer ist als der tatsächlich realisierte Umfang dieser Beschäftigungsform, durchaus Unterstützung zu finden scheint.

Geht man von den tatsächlichen Arbeitsverhältnissen der im SOEP befragten abhängig Beschäftigten aus und fragt danach, ob sie lieber Teilzeit oder Vollzeit arbeiten möchten, dann erscheinen die Befunde recht widersprüchlich: 1985 hätten nur 11% der Teilzeitbeschäftigten lieber eine Vollzeitbeschäftigung gehabt, 1990 fiel dieser Wert sogar weiter ab auf ein Niveau von nur 7% der Teilzeitbeschäftigten, bevor er dann aber wieder auf das ursprüngliche Niveau (12% im Jahr 1995) anstieg. Es ist also nur ein sehr kleiner Anteil der Teilzeitbeschäftigten, die sich unfreiwillig in einem solchen Arbeitsverhältnis befinden. Man muß jedoch die unterschiedliche Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Gruppen berücksichtigen. Wie gezeigt, sank die Zahl der abhängig Beschäftigten in Westdeutschland zwischen 1985 und 1995. Dagegen nahm die Zahl der Teilzeitbeschäftigten aber von 2,5 Mio 1985 auf 3,8 Mio im Jahr 1995 zu. Die Zahl derjenigen, die unfreiwillig Teilzeitarbeit leisten, stieg im selben Zeitraum von 278.000 auf 444.000 an. Hinter dem gleichbleibenden Anteil der unfreiwillig geleisteten Teilzeitarbeit an der Teilzeitbeschäftigung insgesamt verbirgt sich also ein deutliches Anwachsen des Anteils dieser Gruppe an der Gesamtbeschäftigung, dieser Anteil stieg von 1,5% im Jahr 1985 auf 2,5% 1995.

Eine Analyse der Teilzeitarbeit nach Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit auf der Branchenebene ist mit dem SOEP aufgrund des geringen Umfangs derjenigen, die sich unfreiwillig in einem Teilzeitarbeitsverhältnis befinden, kaum möglich. Wenn man den auf die Branchenebene bezogenen Daten überhaupt etwas entnehmen kann, dann eine - sich oft erst seit 1990 abzeichnende - Tendenz des Absinkens der Anteile unfreiwillig geleisteter Teilzeitarbeit in den meisten Dienstleistungsbranchen. Relativ hohe Anteile unfreiwilliger Teilzeitarbeit scheinen im Verkehrs- und Nachrichtenwesen, im Bildungs- und Kulturbereich sowie in den Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen zu bestehen.

Die Beliebtheit der Teilzeitbeschäftigung kommt auch darin zum Ausdruck, daß rund ein Drittel der Vollzeitbeschäftigten lieber eine Teilzeitbeschäftigung hätte, wobei auch hier im Zeitverlauf ein leichter Anstieg des Wunsches nach dieser Arbeitsform zu beobachten ist.

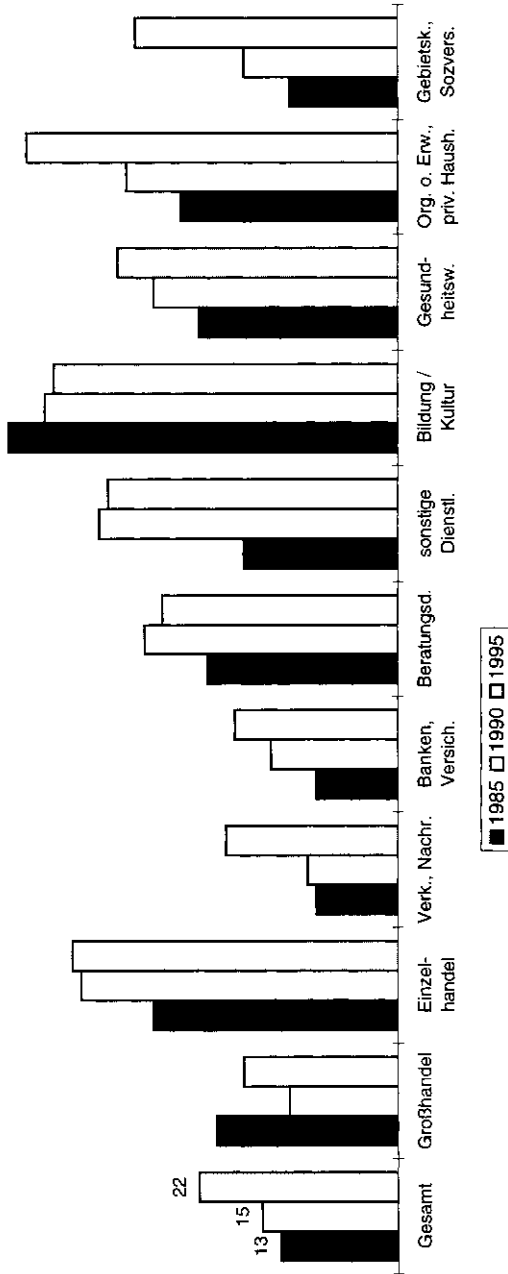
Betrachtet man die Entwicklung der Anteile von Teilzeitbeschäftigten an den Beschäftigten in den einzelnen Branchen des Dienstleistungsbereichs, zeigt sich fast durchgängig eine Expansion dieser Beschäftigungsform (Abbildung 9). Lediglich im Bereich Bildung und Kultur, in dem Teilzeitbeschäftigung laut SOEP allerdings bereits 1985 deutlich über zwei Fünftel aller Beschäftigungsverhältnisse ausmachte, fand ein kontinuierlicher Rückgang des Anteils von Teilzeitbeschäftigten statt. Daneben ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den Beratungsdiensten seit 1990 rückläufig, im Großhandel war die Tendenz hingegen zwischen 1985 und 1990 rückläufig, seitdem steigt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten wieder. Die sonstigen Dienstleistungen verzeichneten zwischen 1985 und 1990 einen enormen Anstieg des Teilzeitanteils, doch stagniert die Entwicklung in diesem Bereich seither. Der gesamte Non-Profit-Sektor weist hohe Anteile an Teilzeitbeschäftigten auf und spiegelt in der Entwicklungstendenz über den Beobachtungszeitraum die Gesamtentwicklung wider.

Insgesamt läßt sich sagen, daß die Anteile der Teilzeitbeschäftigten im Non-Profit-Sektor (zu dem zum Teil auch der Bildungs- und Kulturbereich sowie das Gesundheitswesen zu zählen sind) höher erscheinen als im Bereich der marktvermittelten Dienstleistungen. In letzterem weisen lediglich der Einzelhandel und die sonstigen Dienstleistungen relativ hohe Teilzeitanteile auf.

Darüber hinaus lassen sich die Branchen, die durch expandierende Teilzeitanteile gekennzeichnet sind, danach unterscheiden, ob die Expansion in den späten 80er oder frühen 90er Jahren stattgefunden hat. Zu ersteren zählen der Einzelhandel, die Beratungsdienste und - wie erwähnt - die sonstigen Dienstleistungen, zu letzteren das Verkehrs- und Nachrichtenwesen sowie die Organisationen ohne Erwerbscharakter/privaten Haushalte und die Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen. Einen dritten "Typus" stellen hier das Banken- und Versicherungsgewerbe sowie das Gesundheitswesen dar, in denen der Anteil der Teilzeitbeschäftigten über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg relativ kontinuierlich anstieg.

Insgesamt scheint eine relativ deutliche Scheidelinie zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich zu existieren. Doch weisen in dem Bereich mit relativ geringer Teilzeitbeschäftigung die Entwicklungstendenzen durchweg oder seit 1990 eindeutig in Richtung einer Ausweitung dieser Beschäftigungsform auch in diesen Branchen, während in einigen Branchen des durch hohe Teilzeitraten gekennzeichneten Bereiches der Anteil der Teilzeitbeschäftigten stagniert oder rückläufig ist. In den SOEP-Daten deuten sich somit zwei Schlußfolgerungen an: Erstens scheint Teilzeitarbeit vor allem eine im staatlichen und intermedi-

Abb. 9: Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den einzelnen Dienstleistungsbranchen (in v.H.)



Quelle: Eigene Berechnungen des SOEP



ären Bereich praktizierte Arbeitsform darzustellen,<sup>18</sup> zweitens könnte es so etwas wie eine Obergrenze des Anteils der Teilzeitbeschäftigten in den einzelnen Branchen geben, die bei knapp über 40% liegen müßte.<sup>19</sup>

### 3.5 Arbeitsbelastungen

Für die Jahre 1985 und 1995 wurden im SOEP einige Merkmale zur Belastungssituation der Beschäftigten in ihrer Arbeit erhoben. Im folgenden wird für die einzelnen Dienstleistungsbranchen anhand dieser Items verglichen, inwiefern sich die Arbeitssituation der Beschäftigten - bzw. die Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitssituation durch die Beschäftigten - in diesem Zeitraum verändert haben.

Dienstleistungsarbeit - das zeigen die im folgenden präsentierten Daten - wird zwar erstens in der Tendenz hinsichtlich einiger Belastungsfaktoren besser beurteilt als Arbeit im Produktionsbereich, doch lassen sich deutliche branchenspezifische Unterschiede ausmachen. So erscheint Arbeit im Banken- und Versicherungsgewerbe sowie in den Beratungsdiensten durchweg sehr positiv beurteilt, während vor allem in den sonstigen Dienstleistungen, daneben aber zum Teil auch im Gesundheitswesen die Arbeit hinsichtlich vieler Items schlechter beurteilt wird als im Produktionsbereich. Zweitens aber deuten die

- 
- 18 Dieser Befund könnte ein Zeichen dafür sein, daß Teilzeitarbeit mehr und mehr ein Mittel wird, um die Zwänge der öffentlichen Haushalte aufzufangen.
  - 19 Die Daten der Bundesanstalt für Arbeit hingegen sprechen hinsichtlich der Entwicklung des Anteils der Teilzeitbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung wie an den Beschäftigten in den Dienstleistungsbranchen für eine ganz andere Entwicklung. Danach ist der Teilzeitanteil an der Gesamtbeschäftigung wesentlich geringer als im SOEP (er stieg von 9% im Jahr 1985 auf 13% im Jahr 1995 an), was sich auch entsprechend auf die Höhe des Anteils der Teilzeitbeschäftigung in den einzelnen Branchen des Dienstleistungsbereichs auswirkt. Der zweite wesentliche Unterschied besteht darin, daß Teilzeitbeschäftigung durchgängig in allen Branchen über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg expandiert. Übereinstimmung herrscht lediglich in der Identifikation der Branchen mit den höchsten und den niedrigsten Anteilen an Teilzeitbeschäftigten. Auch nach den Daten der BA zeigen der Bildungs- und Kulturbereich sowie die Organisationen ohne Erwerbscharakter hinsichtlich ihres Anteils an Teilzeitbeschäftigten mit einem Wert von 30% im Jahr 1995 einen deutlichen Abstand zu den übrigen Dienstleistungsbranchen. Besonders stark erscheint hierbei das Wachstum in den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten. Perspektivisch könnte sich auch das Gesundheitswesen, das die stärksten Steigerungsraten des Teilzeitanteils aufweist, als dritte Branche in der "Spitzengruppe" der Teilzeitbranchen etablieren. Die Zuwachsraten bei den Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen fallen etwas geringer aus. Nach den Daten der amtlichen Statistik kann also die erste der beiden oben aus den SOEP-Daten abgeleiteten Hypothesen bestätigt werden, während die zweite Hypothese eindeutig abgelehnt werden muß.

Ergebnisse, so vorsichtig sie auch interpretiert werden müssen, eine doch relativ deutliche Tendenz zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich an.

Dienstleistungen zeichnen sich offensichtlich durch *abwechslungsreiche Tätigkeiten* aus. Während dies 1985 noch für den Handel, das Banken- und Versicherungsgewerbe sowie das Gesundheitswesen galt, wurde hingegen 1995 diesem Item nur noch im Banken- und Versicherungsgewerbe und den Beratungsdiensten überdurchschnittlich häufig zugestimmt. Gleichzeitig kam mit den sonstigen Dienstleistungen die geringste Zustimmung zu diesem Item nun ebenfalls aus dem Bereich der Dienstleistungsbranchen, während dies zuvor die Beschäftigten im produzierenden Gewerbe waren.

*Körperlich schwere Arbeit* ist naturgemäß ein Item, das im produzierenden Gewerbe eher thematisiert wird als im Dienstleistungssektor. Die Dienstleistungsbranchen stellen denn auch 1985 mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie den Beratungsdiensten zwei Bereiche, in denen die Bedeutung dieses Items beinahe zu vernachlässigen ist. Dennoch stellen das Verkehrs- und Nachrichtenwesen und vor allem die sonstigen Dienstleistungen zwei Branchenbereiche dar, in denen dieses Item überdurchschnittlich oft bejaht wird, in den sonstigen Dienstleistungen sogar häufiger als im produzierenden Gewerbe. 1995 dagegen hat sich dieses Bild nicht unerheblich gewandelt. Zwar spielt schwere körperliche Arbeit in den Banken, Versicherungen und den Beratungsunternehmen weiterhin keine nennenswerte Rolle, doch wird dem Item nun neben den sonstigen Dienstleistungen auch im Einzelhandel, im Gesundheitswesen und in den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten überdurchschnittlich häufig zugestimmt. Dieses Ergebnis spricht dafür, daß physische Belastungen im Dienstleistungsbereich deutlich zugenommen und inzwischen in einigen Branchen ein Ausmaß erreicht haben, mit dem sie in der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Es muß hier offen bleiben, ob sich die Antworten der Befragten ausschließlich auf körperliche Anstrengungen beziehen, oder ob hinter der doch relativ starken Ausbreitung dieser Belastungen nicht auch angestiegene psychische Beanspruchungen stehen. Im letzteren Fall wäre in den Befunden dann möglicherweise ein Indikator für restriktivere Leistungsvorgaben und deren Überprüfung durch das Management zu sehen. (D'Alessio/Oberbeck 1994; Horstmann/Oberbeck 1996).

Diese Vermutung wird durch die folgenden Befunde gestützt: Vor allem die Beschäftigten des Verkehrs- und Nachrichtenwesens, daneben aber auch die in den sonstigen Dienstleistungen sahen sich 1985 *strengen Kontrollen ihrer Arbeitsleistung* ausgesetzt. 1995 stimmten neben den eben genannten Beschäftigtengruppen aber auch die Beschäftigten in den Banken und Versicherungen überdurchschnittlich oft diesem Item zu. Hingegen spielte dieses Item in den

Beratungsdiensten, dem Bildungs- und Kulturbereich sowie den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten zu beiden Zeitpunkten eine untergeordnete Rolle.

Das Item *selbständige Gestaltung des Arbeitsablaufs* wurde 1985 vor allem in den Beratungsdiensten sowie in den drei Bereichen des Non-Profit-Sektors bejaht, 1995 darüber hinaus auch im Großhandel. Sieht man 1995 vom Gesundheitswesen ab, in dem die Zustimmung zu diesem Item deutlich unterdurchschnittlich war, entsprachen die Zustimmungswerte in den anderen Dienstleistungsbranchen dem Gesamtdurchschnitt.

*Arbeit in Wechselschicht* ist in vielen Dienstleistungen von geringer Bedeutung, wobei etwas überraschend 1985 auch der Handel zu diesen Branchen gerechnet werden muß. Allerdings war der Anteil der Beschäftigten, die diesem Item zustimmten, im Verkehrs- und Nachrichtenwesen, dem Gesundheitswesen, den sonstigen Dienstleistungen sowie den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten durchweg höher als im produzierenden Gewerbe, das dem Gesamtdurchschnitt entsprach. An dieser Branchenspezifika hat sich, sieht man von einem Anstieg des Anteils der von Wechselschicht betroffenen Beschäftigten in den sonstigen Dienstleistungen und den Organisationen ohne Erwerbscharakter sowie einem Rückgang dieses Anteils im Verkehrs- und Nachrichtenwesen ab, 1995 nicht viel verändert

*Konflikte mit Vorgesetzten* wurden von den Beschäftigten im Dienstleistungsbereich 1985 nur in den sonstigen Dienstleistungen überdurchschnittlich häufig genannt. Die übrigen Branchen, mit der Ausnahme des Banken- und Versicherungsgewerbes sowie der Organisationen ohne Erwerbscharakter, in denen der Anteil der Zustimmungen zu diesem Item deutlich niedriger ausfiel, entsprachen im wesentlichen dem Gesamtdurchschnitt. 1995 dagegen läßt sich keine Dienstleistungsbranche mehr bestimmen, in denen Konflikte mit Vorgesetzten eindeutig häufiger genannt werden als es dem Durchschnitt entspräche.

Während 1985 noch alle Dienstleistungsbranchen hinsichtlich des Items *gute Zusammenarbeit mit den Kollegen* eine dem Durchschnitt entsprechende Zustimmungsrate von etwa 95% aufwiesen, zeigen sich 1995 mit den Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten sowie dem Gesundheitswesen zwei Bereiche, in denen die Zustimmung mit ca. 90% zwar immer noch sehr hoch ist, aber doch spürbar hinter dem Durchschnittswert zurückbleibt.

Hinsichtlich der *Mitentscheidungsmöglichkeiten bei Beförderungen und Fragen der Bezahlung anderer* waren die Zustimmungswerte 1985 lediglich im Verkehrs- und Nachrichtengewerbe unterdurchschnittlich, über dem Durchschnitt lagen sie ausschließlich in den Beratungsdiensten. 1995 hingegen stellt sich das Bild hinsichtlich dieses Items sehr viel differenzierter dar: Während die Beschäftigten in den Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen, den

Organisationen ohne Erwerbscharakter und privaten Haushalten, dem Gesundheitswesen sowie dem Bildungs- und Kulturbereich offensichtlich wenig Einflußmöglichkeiten bei diesen Fragen haben, wird dieses Item im Großhandel, dem Banken- und Versicherungsgewerbe, den Beratungsdiensten sowie sogar in den sonstigen Diensten überdurchschnittlich häufig bejaht.

Daß man bei der Arbeit *dazulernen* könne bzw. sie *lehrreich und nützlich für das eigene Fortkommen* sei, bestätigten 1985 vor allem die Beschäftigten im Banken- und Versicherungsgewerbe, im Gesundheitswesen und in den sonstigen Dienstleistungen, während die Zustimmung bei den Beschäftigten im Verkehrs- und Nachrichtengewerbe sowie in den Organisationen ohne Erwerbscharakter und den Gebietskörperschaften/Sozialversicherungen deutlich geringer ausfiel. 1995 waren es vor allem die Angestellten in den Beratungsunternehmen, die Banken- und Versicherungsbeschäftigten sowie die Beschäftigten im Bereich Bildung und Kultur, die ihre Arbeit als nützlich und lehrreich empfanden, während neben den Beschäftigten der Organisationen ohne Erwerbscharakter und des Verkehrs- und Nachrichtenwesens nun auch die Einzelhandelsbeschäftigten zu der Gruppe mit deutlich unter dem Durchschnitt liegenden Zustimmungsraten zählten.

Eine *hohe nervliche Beanspruchung* wird von den Dienstleistungsbeschäftigten sowohl 1985 wie 1995 vor allem in den Beratungsdiensten, dem Banken- und Versicherungsgewerbe, dem Verkehrs- und Nachrichtengewerbe sowie dem Gesundheitswesen beklagt.

Bei aller Vorsicht, mit der die im SOEP artikulierten Bewertungen auch hier zu interpretieren sind: Die Wahrnehmungen der Beschäftigten weisen auf eine Tendenz zur Monotonisierung der Arbeitsaufgaben, die Zunahme körperlicher Beanspruchungen, stärker kontrollierte Arbeitsleistungen, Anzeichen für eine Verschlechterung in der Kooperation mit den Kollegen, eine Polarisierung der Mitbestimmungsmöglichkeiten zwischen den eher hoch- und den eher geringqualifizierten Dienstleistungen sowie das nach wie vor hohe Aufkommen nervlicher Beanspruchungen hin und lassen eine Entwicklung dahin erkennen, daß sich in den zehn Jahren zwischen 1985 und 1995 die Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich hinsichtlich der Belastungssituation der Beschäftigten eher verschlechtert haben.

## 5. Fazit

Die Ergebnisse der Analyse der Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich mittels der SOEP-Daten lassen sich in zwei Punkten zusammenfassen:

1. Es lassen sich hier zumindest auf der Ebene der - subjektiv bewerteten - Beschäftigungsbedingungen für die 90er Jahre keine eindeutigen Trend-

entwicklungen, etwa im Sinne einer Polarisierung der Entwicklung auf Branchenebene, ausmachen. Auf der Ebene der Arbeitsplatzbedingungen bestätigen die SOEP-Ergebnisse den derzeit breit diskutierten Befund, daß die Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte zunehmend schlechter werden. Allerdings sind die Schwankungen zwischen den einzelnen Qualifikationsgruppen in den einzelnen Branchen zu den betrachteten Zeitpunkten zu stark, als daß sie hier auch differenziertere Trends erkennen lassen würden. Hinsichtlich des Einkommens schlagen nicht branchenspezifische Unterschiede durch, sondern die - bei aller Vorsicht ausmachbaren - hauptsächlichen Scheidelinien verlaufen zwischen dem Profit- und dem Nonprofit-Bereich und - vor allem - zwischen den Geschlechtern. Hinsichtlich des Merkmals Arbeitszeit erhält man noch weniger greifbare Ergebnisse. Allenfalls läßt sich hier noch sagen, daß einer Auseinanderentwicklung der Arbeitszeiten zwischen verschiedenen Branchen in den 80er Jahren in den 90ern wohl eher eine Tendenz der Angleichung der Arbeitszeiten folgt. Für Teilzeitarbeit gilt im Grunde das, was auch für die Einkommensentwicklung gesagt wurde, auch hier verläuft eine Scheidelinie zwischen Profit- und Nonprofit-Bereich, die andere - allzu bekannte und deshalb hier nicht weiter ausgewiesene - zwischen den Geschlechtern. Während den amtlichen Daten keinerlei Informationen über die Freiwilligkeit bzw. Unfreiwilligkeit von Teilzeitarbeit zu entnehmen sind, sprechen die Ergebnisse des SOEP - auch hier: bei aller Vorsicht - dafür, daß Teilzeitarbeit in der Wahrnehmung und Beurteilung durch die Beschäftigten zwar zunehmend an Attraktivität gewinnt, andererseits aber der Anteil derjenigen, die unfreiwillig Teilzeitarbeit leisten, größer wird. Für eine Gleichsetzung des Wachstums der Teilzeitbeschäftigung mit zunehmenden "Prekarisierungstendenzen" der Arbeit lassen sich keine Anhaltspunkte finden. Wesentlich klarer deuten die Antworten zur Belastungssituation am Arbeitsplatz in Richtung zweier Trends: Erstens lassen sich hier Branchen mit relativ guten Arbeitssituationen von solchen Branchen unterscheiden, die sehr schlechte Arbeitssituationen aufweisen, zweitens deutet sich insgesamt für den Dienstleistungsbereich ein Trend zur Verschlechterung der Arbeitssituationen an. Mit diesen Befunden würde die Annahme einer tertiarisierungsinduzierten qualitativen Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen eine deutliche Relativierung erfahren.

2. All diese Ergebnisse weisen jedoch ein entscheidendes Manko auf: Sie sind von der Datenbasis her schlecht abgesichert und deshalb leicht in Zweifel zu ziehen. Insgesamt handelt es sich eher um halbwegs begründete Annahmen denn um echte Ergebnisse. Die zentrale Erkenntnis des hier unternommenen Analyseversuchs besteht denn auch eher darin, daß um-

fassende und verlässliche Daten darüber, welche Prozesse im Dienstleistungsbereich, dem in allen modernen Volkswirtschaften dynamischsten Wirtschaftssektor, stattfinden, nirgendwo in Sicht sind. Die amtlichen Statistiken erlauben zwar ein halbwegs zutreffendes Bild über einige Strukturentwicklungen,<sup>20</sup> lassen jedoch weder Rückschlüsse auf die betrieblichen noch auf die - einen Kernbereich der Dienstleistungstheorie darstellenden - nachfrageseitigen Ursachen und Folgen der Tertiarisierung zu. In diesem Zusammenhang wird auch das dennoch mit Recht immer wieder geforderte Dienstleistungsstatistik-Gesetz kaum weiterhelfen. Auf der anderen Seite erlauben Datensammlungen wie das SOEP zwar den Zugriff auf sehr viel weitergehende Informationen, doch lassen diese sich nicht verallgemeinern, weil sie auf zu kleinen Befragungssamples beruhen. Insgesamt erscheint die Verzahnung der Ergebnisse weiterer qualitativer Forschung zu den Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor, die auf der Ebene einzelner Branchen durchaus vorhanden ist, mit amtlichen und nichtamtlichen Berichtssystemen hier als ein wesentliches Desiderat, weil nur über eine solche Verzahnung eine besser abgesicherte Informationsgrundlage über den Prozeß der Tertiarisierung zu erhalten sein wird.

## Literatur

- Baethge, M.; Oberbeck, H.; Glott, R. (1997): Zwischen tertiärer Wohlstandsgesellschaft und tertiärer Krise. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 25, Juli 1997, S. 71-84.
- Baethge, M.; Grimm, A.; Kuhn, S.; Neubert, J.; Oberbeck, H. (1991): Regulierung und Deregulierung der Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA. Eschborn.
- Behr, M. (1990): Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor. Eschborn.
- Bell, D. (1979): Die nachindustrielle Gesellschaft. Reinbek.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1995): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Ergebnisse der Tagung des BMBF vom 28. und 29. Juni 1995 in Berlin. Wiesbaden.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1997): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft. Stuttgart.
- Bundesanstalt für Arbeit (1986): Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 8, S. 1206-1271.

---

20 Ich gehe an dieser Stelle nicht auf die statistischen Schwierigkeiten der Erfassung von Dienstleistungen ein. Überblicke hierzu finden sich bei Baethge/Oberbeck/Glott 1997 und bei Schmidt-Faber/Wichmann 1996.

- Bundesanstalt für Arbeit (1991): Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 8, S. 1280-1345
- Bundesanstalt für Arbeit (1996): Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 9, S. 1414-1479. Nürnberg.
- Castells, M.; Aoyama, Y. (1994): Paths towards the informational society: Employment structure in G-7 countries, 1920-90. In: International Labour Review, Vol. 133/No. 1, S. 5-33.
- D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1994): Hüter des Geldes und Verwalter des Chaos. Argentinische Banken zwischen Strukturanpassung und Inflationsmanagement. Berlin.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (1996): Keine Dienstleistungslücke in Deutschland. Ein Vergleich mit den USA anhand von Haushaltsbefragungen. DIW-Wochenbericht 14/96.
- Fourastié, J. (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln 1954. (Französische Erstausgabe: 1949)
- Geißler, R. (1997): Die Sozialstruktur Deutschlands. Opladen
- Häußermann, H.; Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/M.
- Horstmann, M.; Oberbeck, H. (1996): Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller Rationalisierung. In: Braczyk, H.-J.; Ganter, H.-D.; Seltz, R. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. S. 29-51. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Klodt, H.; Maurer, R.; Schimmelpfennig, A. (1997): Tertiärisierung in der deutschen Wirtschaft. Tübingen. (Kieler Studien, 283)
- Oberbeck, H.; Neubert, J. (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '92, Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit. Berlin. S. 15-102.
- Oberbeck, H. (1997): Internationale Entwicklung von Dienstleistungsbeschäftigung. Lehren aus dem USA-Deutschland-Vergleich. In: Bullinger, H.-J. (1997): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft.
- Parmentier, K.; Schade, H.-J.; Schreyer, F. (1996): Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1985-1995. In: IAB (Hg.): Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 60.
- Schmidt-Faber, C.; Wichmann, T. (1996): Vergleich von gesamtwirtschaftlichen Projektionen zur Dienstleistungsentwicklung. Kurzexpertise im Rahmen des Projekts "Dienstleistung 2000 plus". Berlin.
- Statistisches Bundesamt (1994): Fachserie 1, Reihe 4.2.1

# Pflege und Technik: Eine neue Qualität von Dienstleistungsarbeit?

Dieter Jaufmann

INIFES Stadtbergen

*"Pflegebedürftigkeit ist zu einem gesellschaftlichen Risiko geworden. Denn die Situation kann mit einer hohen und tendenziell zunehmenden Wahrscheinlichkeit jeden treffen, die Übernahme der Pflege übersteigt die normale Leistungsfähigkeit des Familienhaushalts, zumindest ist er zu einer tiefgreifenden Veränderung seiner Lebensführung gezwungen, und die Pflegebedürftigkeit ist durch den gesellschaftlichen Wandel mit verursacht. Sie ist die Folge verbesserter Lebensbedingungen und des medizinischen Fortschritts" (von Ferber 1983, S. VI).*

## 1. Ein Markt in Bewegung

Nach über 20 Jahren Diskussion und teilweise erbittert geführten Debatten<sup>1</sup> war es in der Bundesrepublik Deutschland am 01.01.1995 dann soweit: Die Soziale Pflegeversicherung trat als XI. Buch des Sozialgesetzbuches in Kraft. Sie bildet nunmehr die fünfte Säule des Sozialversicherungssystems.

Bereits im Vorfeld der Verabschiedung des Pflegegesetzes sind umfangliche und nachhaltige Veränderungen auf dem Markt für Pflegedienstleistungen eingetreten (vgl. z.B. Fink 1993). So setzte die Existenzgründungswelle privater Anbieter im Bereich der ambulanten Pflege bereits im Gefolge der schrittweisen Einführung des Gesundheitsreformgesetzes ein. Die 'Privaten' sind bzw. waren von Anfang an - weitestgehend - der Konkurrenz ausgesetzt und den Gesetzen des Marktes unterworfen. Gleiches galt ab dem 01.04.1995, wo die Leistungen für die häusliche Pflege einsetzten, für die einschlägig tätigen Träger der Freien Wohlfahrtspflege. Allein schon unter diesem Aspekt gesehen, ist ein 'neuer' Dienstleistungsbereich, eine erheblich veränderte 'Pflege-Landschaft' entstanden (vgl. z.B. Schmidt 1997). Auch seitens des Pflegeversicherungsges-

<sup>1</sup> Vgl. zur historischen Entwicklung kurzgefaßt die Beiträge auf der öffentlichen Hauptausschußsitzung des Deutschen Vereins von 1984 (Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 1985, S. 1ff.), J.A. Meyer 1996 und Zörner, Forster 1996, S. 94ff.).



setzes war dies so intendiert; denn - wie es dort bereits in § 2 Abs. 2 heißt -, die Pflegebedürftigen haben ein Wahlrecht zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger.

Die ebenfalls im Pflegegesetz selbst beschriebenen Pflegeziele, also insbesondere die Führung eines möglichst selbständigen und selbstbestimmten Lebens, der Vorrang der häuslichen Pflege, um möglichst lange in der vertrauten (Sozial-)Umgebung verbleiben zu können, die aktive Mitwirkung des Pflegebedürftigen, humanere und auch aktivierende Pflege usw., geben die Richtung eigentlich bereits vor: Kundenorientierung in hohem Maße ist Pflicht für die Pflegedienste. Im Zentrum dieser vielfach neu organisierten und unter veränderten Rahmenbedingungen stattfindenden Dienstleistungsarbeit soll somit der Klient stehen.

Zu erwarten ist ferner, daß steigende bzw. gestiegene Qualitätsansprüche an die Pflege - eine 'neue Kultur des Helfens', wie es im Gesetz heißt - und der schon laufende massive Bettenabbau im stationären Bereich der Pflege<sup>2</sup> zu einem stärkeren Einsatz von Technik führen wird. Die Rede ist bereits heute von einem 'Technikschub' und einem 'höheren technischen Versorgungsbedarf' (vgl. z.B. Vüllers-Krohn 1995). Es ist relativ klar absehbar, daß der verstärkte (und ja auch gewollte) Trend zu 'Homecare' neue technische Hilfen und Hilfsmittel erfordert.

Im Zentrum des Interesses dieses Beitrages steht primär die Frage, ob die mit der Einführung des Pflegegesetzes intendierte Kundenorientierung in der Realität geleistet wird, bzw. ob sich in der doch relativ kurzen Zeitspanne seit seiner Einführung zumindest Anhaltspunkte dafür finden lassen. Veränderungen, Umbrüche und Entwicklungen sollen aufgezeigt und im Kontext kritisch gewürdigt werden. Fragen des Technischein- und -durchsatzes und speziell auch der Qualität(-maßstäbe) von ambulanter Pflege sind dabei von herausragender Bedeutung. Es geht in diesem Aufsatz letztlich um eine mit empirischen Indizien angereicherte kritische Analyse und Reflexion der Veränderungen und des Verhaltens der Anbieter und der Nachfrager nach häuslichen Pflegedienstleistungen.

Zusammenfassend läßt sich hinsichtlich der oben kurz skizzierten Entwicklungen zunächst festhalten, daß sich durch die Einführung der Pflegeversicherung, aber auch bereits schon in den Jahren davor, ein vielfach neuer, zumindest aber stark veränderter Bereich der Dienstleistungsarbeit herausgebildet hat. Die daran geknüpften Erwartungen sind vielfältig und umfassen zahlreiche Ebenen: individual-wirtschaftliche, gesamtwirtschaftliche, gesellschaftlich-

2 Dieser beabsichtigte Rückgang mag zukünftig nicht unbedingt in absoluten Zahlen gelten, wohl aber im relativen Verhältnis zwischen stationärer und ambulant-häuslicher Pflege. Zu verweisen ist darüber hinaus auf weitere (Misch-)Formen und Übergänge, so z.B. die teilstationäre Pflege und die Kurzzeitpflege.

politische, klientenbezogene, Angehörige/Verwandte/Nachbarn usw. Auf die Dimension des Betroffenenkreises soll im folgenden Abschnitt zunächst kurz eingegangen werden, da deren Kenntnis zwingend erforderlich im Hinblick auf die künftige Entwicklung ist. Daran anschließend wird die Pflegeversicherung - ihre Intentionen, Ausgestaltung, Leistungen etc. - vorgestellt und diskutiert. Es folgt ein kurzer Exkurs über die vielfach ignorierten Probleme mit Statistiken im Pflegebereich. Thematisiert wird dann die Entwicklung auf der Anbieterseite für ambulante Dienste und die, durch das Gesetz explizit gewollte, Einker von Marktprinzipien. Die Realität und Entwicklung der Antragstellung ist Gegenstand des folgenden Abschnitts, und zwar unter einem zweifachen Fokus: Einerseits analysieren wir, ob die Präferenzen der 'Kunden' eher auf (niedrigeren) Geld- oder (höheren) Sachleistungen liegen; andererseits wird der Frage nach der eigenen 'willingness to pay' der Klientel nachgegangen. Daran anschließend rückt der Technikeinsatz im Kontext der häuslichen Pflege und daraus - evtl. - resultierende Innovationspotentiale in das Zentrum unseres Interesses. Ob die Pflegeversicherung eine neue Qualität von Dienstleistungsarbeit (mit-)verursacht hat, wird im folgenden Abschnitt kritisch diskutiert. Wir rekurrieren dann vergleichend auf die einschlägigen Entwicklungen speziell in Österreich, den Niederlanden und den USA. Abschließend werden einige Spekulationen über die weitere Entwicklung im Pflegebereich angestellt und ein kurzes Fazit gezogen.

## **2. Die Größenordnung der Pflegeproblematik - Pflegebedürftige und Pflegepersonen**

Das aktuelle Ausmaß und auch die künftigen Größenordnungen, um die es bei unserem Thema geht, sind beträchtlich. Um diese zu ermitteln, kann man sich einerseits auf die Daten des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, also Statistiken der Krankenkassen, stützen, andererseits geben die Ergebnisse von empirischen Untersuchungen und Umfragen Aufschluß darüber bzw. zumindest begründete Hinweise darauf.

### *2.1. Pflegebedürftige in den privaten Haushalten der Bundesrepublik Deutschland*

Die erste größere und bundesweit repräsentative Untersuchung über zu Hause lebende Pflege- und Hilfebedürftige wurde von SOCIALDATA im Auftrag des Bundesministeriums für Jugend, Familie und Gesundheit vorgenommen (vgl. SOCIALDATA 1980). Die schriftlich durchgeführte Haupterhebung fand im Jahre 1978 statt und hatte eine - erstaunlich - hohe Rücklaufquote von 91 v.H.

(vgl. dazu und im folgenden ebenda, S. 28ff.). Anschließend wurde eine Klassifizierung der Pflegebedürftigen in die vier Gruppen A-D vorgenommen, wobei der Grad/das Ausmaß kontinuierlich abnahm. Bezogen auf die Bevölkerung mit deutscher Staatsangehörigkeit und ab dem Alter von mindestens sieben Jahren ergab sich diesbezüglich ein Gesamtwert von 4,7 v.H.; reduziert man dies um das Ausmaß des niedrigsten Grades der Hilfebedürftigkeit, so verbleiben 2,9 v.H.

14 Jahre später wurde erneut eine bevölkerungsrepräsentative Erhebung zu dieser Thematik durchgeführt. Im Hinblick auf die beabsichtigte Einführung einer gesetzlichen Pflegeversicherung, war es das erklärte Ziel der Untersuchung von Infratest "... Planungsdaten für eine künftige Sozialpolitik im Bereich des Hilfe- und Pflegebedarfs vorzulegen" (Schneekloth et al. 1996, S. 13). In der aktualisierten Fassung ihres 'Pflegeintervallmodells' von 1994 ermittelten die AutorInnen für die gesamte Bundesrepublik die Zahl von 1,2 Millionen Hilfe- und Pflegebedürftigen in privaten Haushalten (vgl. dazu und den folgenden Angaben ebenda, S. 11). Dies entsprach sowohl in den alten, wie auch den neuen Bundesländern einem Anteil von 1,5 v.H. Weitere 2,5 v.H. der Gesamtbevölkerung hatten zusätzlich vorrangig hauswirtschaftlichen Hilfebedarf. In Wohnungseinrichtungen der stationären Alten- und Behindertenhilfe leben dauerhaft zusätzlich rund 500.000 Personen mit Pflegebedarf.

Weitere Anhaltspunkte zu den hier zur Debatte stehenden Größenordnungen liefert das Sozioökonomische Panel (SOEP), eine seit 1984 im jährlichen Rhythmus durchgeführte Repräsentativbefragung immer der gleichen Personen auf der Basis einer sehr großen Stichprobe (vgl. Hanefeld 1987). In allen Befragungswellen wurden auch Fragen zum Vorhandensein von Pflege- bzw. Hilfebedürftigen im eigenen Haushalt gestellt<sup>3</sup>: 1984 bis 1990 lautete die einschlägige Formulierung "Gibt es in Ihrem Haushalt jemand, der aus Alters- oder Krankheitsgründen dauernd pflegebedürftig ist?"; ab 1991 wurde 'pflegebedürftig' dann durch den weiteren Begriff 'hilfebedürftig' ersetzt. Für die Jahre 1984 bis 1990 wurden von zwischen 2,9-3,4 v.H. der Haushalte angegeben, daß in ihrem Haushalt auch eine dauerhaft pflegebedürftige Person lebt. Die entsprechenden Werte für die Folgejahre liegen mit im Schnitt um die 4 v.H. für die alten Bundesländer und 4,3 v.H. in den neuen Bundesländern etwas höher, was sicherlich mit auf die dann gewählte 'weichere' Begrifflichkeit zurückzuführen ist. 'Hilfebedürftigkeit' umfaßte dabei ein sehr weites Leistungsspektrum, das von 'Besorgungen und Erledigungen außer Haus' bis hin zu 'Schwierigere Pfllegetätigkeiten' reichte.

---

3 Die nachfolgend kurz vorgestellten Ergebnisse aus dem SOEP entstammen eigenen Berechnungen.

Die *Darstellung 1* zeigt die Entwicklung für den ambulanten Bereich der Pflege, differenziert nach den drei Stufen des Pflegebedarfs, seit 1995 auf.<sup>4</sup> Grundlage sind die offiziellen Daten des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (BMA), errechnet auf der Basis der Leistungstagestatistik. Deutlich wird in diesem kurzen Zeitraum eine insgesamt gesehen leichte Zunahme der Personen, die Leistungen nach dem Pflegeversicherungsgesetz erhalten. Besonders nachhaltig fällt der Zuwachs in der leichtesten Stufe I aus; in geringem Umfang gilt dies für die dritte Stufe. Im mittleren Bereich wird ein Rückgang sichtbar.

*Darstellung 1: Entwicklung und Stand der Zahl der Empfänger von ambulanten Leistungen nach dem Pflegeversicherungsgesetz SGB XI*

	Pflegestufen			Insgesamt
	I	II	III	
	<b>- Absolutwerte -</b>			
Ende 1995	369.536	564.354	134.399	1.068.695
Mitte 1996	473.850	525.471	143.571	1.142.518
Ende 1996	516.403	527.141	156.979	1.201.236
Gesamt 1996	508.462	507.329	146.393	1.162.184
	<b>- Angaben in v.H. -</b>			
Ende 1995	35,0	53,4	12,7	101,2
Mitte 1996	41,5	46,0	12,6	100,1
Ende 1996	43,0	43,9	13,1	100,0
Gesamt 1996	43,8	43,7	12,6	100,1

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1996 und 1997.

Diese anhand der Absolutwerte beschriebene Entwicklung scheint bei den Pflegestufen I und II auch hinsichtlich ihrer jeweiligen Anteile am Gesamtergebnis auf. Der relative Anteil der Schwerstpflegebedürftigen bleibt dagegen über die Zeit hinweg konstant.

Anhand dieser verschiedenen Ergebnisse - die mittels unterschiedlicher Methoden und Vorgehensweisen zustande gekommen sind - wurde deutlich, daß es sich um eine ganz erhebliche Zahl von Personen handelt, die Leistungen zur häuslichen Pflege nach dem Pflegeversicherungsgesetz beziehen. Die daraus

4 Vgl. dazu auch Abschnitt 3 dieses Beitrages.

zwingend resultierende Frage, wer die notwendigen Pflegeleistungen erbringt, wollen wir im nächsten Abschnitt behandeln.

## 2.2. *Wer pflegt?*

Aus gutem Grunde widmete sich der Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen unlängst wieder dem Thema Pflege:

"Pflegeleistungen werden, bedingt durch die demographische Entwicklung und besonders durch die Zunahme der Zahl Hochbetagter, immer notwendiger werden ... Die familiären Pflegemöglichkeiten sollten unterstützt werden; dabei ist darauf zu achten, daß es nicht zu einer Überbelastung der pflegenden Familienangehörigen kommt" (1995, S. 79).

Betrachtet man die verschiedenen einschlägigen Datenquellen und Untersuchungen zu unseren Fragestellungen, so zeigen sich übergreifende und einheitliche Muster. SOCIALDATA ermittelte im Jahr 1978, daß nur 3 v.H. der häuslich Pflegebedürftigen überwiegend von bezahlten Helfern und Pflegern versorgt wurden (1980, S. 62ff. und 252ff.).<sup>5</sup> Es ist also von einer überragenden Bedeutung der Haushaltsmitglieder für die Erbringung und Sicherstellung von Leistungen für die Pflegebedürftigen auszugehen. Rund drei Viertel dieser Personen waren weiblich (vgl. ebenda).

Die Daten des SOEP von 1991 weisen ebenfalls auf die zentrale Bedeutung der Familie, der Haushaltsangehörigen hin. In etwa 75 v.H. der Fälle werden die Hilfeleistungen durch im gleichen Haushalt lebende Personen erbracht, die auch hier in der überwiegenden Mehrzahl Frauen waren (vgl. dazu und den folgenden Angaben Fuchs 1995). Je nach Ausmaß der Hilfebedürftigkeit werden weitere 7-17 v.H. durch eine Mischform von im und nicht im gleichen Haushalt lebenden Personen erbracht. Mit zunehmendem Grad der Hilflosigkeit steigt das Ausmaß der externen Unterstützungsleistungen. Diese 'Realwerte' korrespondieren nahezu perfekt mit den 'Wunschwerten' der Bevölkerung in der gleichen Befragung: Neun von zehn Personen wünschen sich bei Eintritt von Pflegebedürftigkeit eine Betreuung durch die Familie und Angehörige.

Auch die großangelegte Infratest-Untersuchung ermittelte in unserem Kontext einschlägig relevante Sachverhalte und Fakten (vgl. dazu Schneekloth et al. 1996, S. 133ff.): 77 v.H. der häuslich pflegebedürftigen Personen und 57 v.H. der Hilfebedürftigen haben eine Hauptpflegeperson.

---

5 Dieses Ergebnis zeigte sich sowohl in den bevölkerungsrepräsentativen Daten als auch in der sogenannten Situationsgruppenanalyse des qualitativen Untersuchungsteils.

"83% der Hauptpflegepersonen von Pflegebedürftigen bzw. 70% der wichtigsten Helfer von Hilfebedürftigen sind weiblich und 80% bzw. 60% leben im selben Haushalt. In der Regel handelt es sich um die Ehefrau bzw., je nach Alter, die Mutter oder die Tochter. Hauptpflegepersonen von Pflegebedürftigen stehen zu 79% und die wichtigsten Helfer von Hilfebedürftigen zu 53% praktisch täglich rund um die Uhr zur Verfügung" (ebenda, S. 21).

Dies schlägt sich natürlich auch im individuell empfundenen Belastungsniveau nieder. Über die Hälfte dieser Hauptpflegepersonen fühlte sich 'sehr stark' belastet und 41 v.H. empfanden dies als 'eher stark'; als 'gar nicht' belastend wurde die Situation von keiner der/des privat-familiär Pflegenden persönlich betrachtet. Erschwerend kommt hinzu, daß der Grad der zeitlichen Belastung/Verfügbarkeit der Hauptpflegeperson mit dem Ausmaß der Pflegebedürftigkeit positiv korreliert (vgl. ebenda, S. 139ff.).

Zahlreiche weitere empirische Untersuchungen belegen eindrucksvoll die oben geschilderten Tendenzen - die Hauptlast der häuslichen Pflege wurde und wird von den Familien und hier insbesondere den weiblichen Mitgliedern getragen (vgl. dazu u.a. Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen 1990, S. 82f.; Entzian, Klie 1996; für die zweite Welle des DJI-Familien-Survey Bien 1996).

Und auch die offiziellen Statistiken und Fallzahlen des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen nach der Einführung der Pflegeversicherung weisen in die gleiche Richtung: Über 80 v.H. der zu Hause lebenden Pflegebedürftigen, die Leistungen nach der Pflegeversicherung beziehen, werden von Mitgliedern der eigenen Familie, Verwandten, Nachbarn oder Freunden gepflegt (vgl. z.B. Forster 1996a).

Schon jetzt, und in noch viel stärkerem Ausmaß zukünftig, ist unter diesem Blickwinkel die Situation alleinstehender und -lebender häuslicher Pflegebedürftiger als schwierig, besonders problematisch, ja mitunter auch prekär zu bezeichnen (vgl. dazu z.B. Fuchs 1995; Schneekloth 1996). Denn die häusliche Pflege ist - wie gezeigt - ganz überwiegend familiär geprägt und eine weibliche Domäne bzw. mitunter sicherlich auch Last.

### **3. Die Einführung der Pflegeversicherung: Zielsetzungen - Ausgestaltung - Leistungen**

"Wir stützen mit der Pflegeversicherung die ambulante und die stationäre Pflege, und wir bauen jenes Zwischenfeld zwischen ambulant und stationär aus. Das Leben kennt viele Zwischenstationen und Übergänge. Unser bisheriges System kannte vorwiegend nur die harte Alternative: daheim oder im Heim ... Die Sozialinstitutionen müssen dem Leben folgen, nicht umgekehrt ... Es geht bei dem, was wir heute in der Schlußrunde angehen, nicht nur um das Geldvertei-

len. Es geht bei der Pflegeversicherung nicht nur darum, ein bißchen Geld unter die Leute zu bringen, sondern um eine neue Antwort auf neue Fragen. Es geht um eine Sozialpolitik aus der Nähe. Wir brauchen eine Sozialpolitik aus der Nachbarschaft ... Ich glaube, daß die großen Institutionen, so unverzichtbar und wichtig sie auch sind, Gefahr laufen, zu einer kalten Verteilungsmaschine zu werden, wenn wir nicht eine Infrastruktur nachbarschaftlicher Hilfen, Hilfen aus der Nähe, aufbauen. Trotz der Pflegeversicherung werden auch weiterhin viel Idealismus und viel Engagement gefordert, damit Menschlichkeit und Freundlichkeit in unserem Sozialstaat Platz haben. Mit Geld allein ist Not nicht zu lindern" (Blüm 1994, S. 2).

Konkretes Resultat der schwierigen und - wie schon angedeutet - auch langwierigen Beratungen und Verhandlungen war das elfte Buch des Sozialgesetzbuches: SGB XI Soziale Pflegeversicherung. Der § 3 regelt den Vorrang der häuslichen Pflege; ebenso, daß Leistungen der teilstationären Pflege und der Kurzzeitpflege denjenigen der vollstationären vorausgehen. In § 2 wird das Selbstbestimmungsrecht des Pflegebedürftigen festgelegt, nämlich sowohl hinsichtlich seines Wahlrechts zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger als auch in bezug auf die Entsprechung seiner Wünsche zur Ausgestaltung der Hilfen. Der Inhalt und auch die Organisation dieser Leistungen haben eine humane und aktivierende Pflege unter Achtung der Menschenwürde zu gewährleisten (§ 11). Bei häuslicher und teilstationärer Pflege - so der § 4 Abs. 2 - "ergänzen die Leistungen der Pflegeversicherung die familiäre, nachbarschaftliche oder sonstige ehrenamtliche Pflege und Betreuung". Da die pflegerische Versorgung der Bevölkerung eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist - so das Gesetz in § 8 Abs. 1 -, wirken die Länder, die Kommunen, die Pflegeeinrichtungen und die Pflegekassen unter Beteiligung des Medizinischen Dienstes eng zusammen. In Abs. 2 heißt es weiter:

"Sie unterstützen und fördern darüber hinaus die Bereitschaft zu einer humanen Pflege und Betreuung durch hauptberufliche und ehrenamtliche Pflegekräfte sowie durch Angehörige, Nachbarn und Selbsthilfegruppen und wirken so auf eine neue Kultur des Helfens und der mitmenschlichen Zuwendung hin".

In der *Darstellung 2* sind nun die konkreten Leistungen und auch die Leistungsvoraussetzungen der Pflegeversicherung spezifiziert. Der obere Teil enthält die Angaben zum Begriff und den Kriterien der Pflegebedürftigkeit, differenziert nach den drei Pflegestufen. Im unteren Teil sind die Leistungen für die häusliche Pflege im Vergleich dargestellt. Auffällig ist dabei, daß der relative Abstand zwischen den Pflegesachleistungen und dem Pflegegeld mit ansteigendem Grad der Pflegebedürftigkeit zunimmt: Während in der Pflegestufe I bei einer Entscheidung für Geldleistungen deren Äquivalent im Verhältnis zum alternativen Betrag der Sachleistungen noch deutlich über 50 v.H. liegt, sinkt dieser Anteil in den beiden anderen Pflegestufen erheblich unter diese Marge ab.

## Darstellung 2: Leistungsvoraussetzungen der Pflegeversicherung nach SGB XI

Begriff und Kriterien der Pflegebedürftigkeit nach den §§ 14, 15:	Pflegestufe I Erhebliche Pflegebedürftigkeit	Pflegestufe II Schwerpflegebedürftigkeit	Pflegestufe III Schwerpflegebedürftigkeit
Das Vorliegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung, durch die für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichem oder höherem Maße ein Hilfebedarf besteht	mindestens einmal täglich für wenigstens zwei Verrichtungen aus einem oder mehreren Bereichen	mindestens dreimal täglich zu verschiedenen Tageszeiten	täglich rund um die Uhr, auch nachts
Hilfebedarf bei Verrichtungen aus den Bereichen Körperpflege, Ernährung, Mobilität	mindestens 90 Minuten, davon mehr als 45 Minuten für die Grundpflege	mindestens 3 Stunden, davon mindestens 2 Stunden für die Grundpflege	mindestens 5 Stunden, davon mindestens 4 Stunden für die Grundpflege
Zeitlicher Aufwand für die Grundpflege und hauswirtschaftliche Versorgung im wöchentlichen Tagesdurchschnitt	Mehrfacher Hilfebedarf pro Woche bei hauswirtschaftlicher Versorgung		
Leistungen in der ambulanten Pflege pro Monat:			
Pflegesachleistung (§ 36)	bis zu 750 DM	bis zu 1.800 DM	bis zu 2.800 DM (in Ausnahmefällen weitere Pflegeansätze bis zu einem Gesamtwert von 3.750 DM)
Pflegegeld (§ 37)	400 DM	800 DM	1.300 DM
Kombination von Geld- und Sachleistung ist möglich (§ 38)			
Bei Verhinderung der Pflegeperson (§ 39)	bis längstens 4 Wochen und maximal 2.800 DM pro Kalenderjahr; bei Sicherstellung der Ersatzpflege durch nicht gewerbsmäßig pflegende Personen gilt die Pflegegeldregelung des § 37 (s.o.)		
Pflegehilfsmittel und technische Hilfen (§ 40)	zum Verbrauch bestimmte Hilfsmittel bis zu 60 DM; leihweise Überlassung technischer Hilfsmittel durch die Pflegekassen; bis zu 5.000 DM pro Maßnahme zur Verbesserung des individuellen Wohnumfeldes des Pflegebedürftigen, beispielsweise für technische Hilfen im Haushalt		

Quelle: INIFES, eigene Zusammenstellung und Darstellung nach SGB XI.



Wichtig für unsere Frage- und Problemstellungen ist insbesondere auch der § 40 'Pflegehilfsmittel und technische Hilfen' (vgl. auch *Darstellung 2*). Hier wird festgeschrieben, daß die Pflegekassen den Pflegebedürftigen in allen geeigneten Fällen technische Hilfsmittel überlassen sollen, und zwar vorrangig leihweise. Dies umfaßt ebenso die evtl. notwendige Änderung, Instandsetzung und Ersatzbeschaffung der Hilfsmittel sowie die Ausbildung in ihrem Gebrauch. Es können von den Kassen des weiteren zur Verbesserung des individuellen Wohnumfeldes des Pflegebedürftigen - z.B. für technische Hilfen im Haushalt - pro Einzelmaßnahme bis zu 5.000 DM bewilligt werden.

## Exkurs: Die leidigen Probleme mit der Statistik

Wie in vielen anderen Bereichen unserer Gesellschaft, so mangelt es auch im ambulanten Pflegesektor an validen und reliablen Statistiken. Dies gilt sowohl für den direkt betroffenen Personenkreis als weiterhin für die Art und Anzahl der Pflegeeinrichtungen und die Beschäftigtenstatistiken. Zu ersterem stellte Karl Jung, der für die Schaffung des Pflegeversicherungsgesetzes zuständige ehemalige Staatssekretär im BMA, unlängst fest:

"Noch viel unbefriedigender steht es um zugängliche Informationen über die konkreten Zahlen der Leistungsempfänger und die jeweils in Anspruch genommenen Leistungsarten ... Es ist an der Zeit, daß für die Pflegeversicherung die notwendigen Informationen über die Zahlen der Empfänger von Pflegeleistungen alsbald in aussagekräftigen, verlässlichen und zeitnahen Statistiken zur Verfügung gestellt werden" (1997a, S. 69).

Der Gesetzgeber hatte die Notwendigkeit solcher Daten durchaus antizipiert und in § 109 des SGB XI die Bundesregierung ermächtigt, jährliche Erhebungen über Pflegeeinrichtungen, häusliche Pflege, die Situation Pflegebedürftiger und ehrenamtlich Pflegenden als Bundesstatistik anzuordnen.<sup>6</sup> Das Manko ist nur, daß der Bund die dafür notwendige Rechtsverordnung bislang nicht erlassen hat. Die im Gesetz festgelegte Auskunftspflicht gegenüber den statistischen Ämtern der Länder kann somit - mit Ausnahme von Baden-Württemberg und Bayern - nicht eingelöst bzw. besser formuliert, eingefordert werden.

Auch hinsichtlich der arbeitsmarktrelevanten Daten sieht es nicht sehr viel besser aus. Eine aktuelle, von der EU geförderte Untersuchung kam diesbezüglich zu folgenden Ergebnissen:

---

6 Für die Bereiche der ambulanten Pflege und der Kurzzeitpflege war dies erstmals für 1996 vorgesehen, retrospektiv für das Jahr 1995; für die stationäre Pflege 1998 für das Jahr 1997.

"Die Bedeutung, die dem Dienstleistungssektor für die Bewältigung der Beschäftigungsprobleme in Europa beigemessen wird, steht in diametralem Gegensatz zu der aktuell verfügbaren statistischen Datenbasis. Neuere Erkenntnisse der Dienstleistungsforschung gingen an der amtlichen Statistik spurlos vorüber ... Aufgrund der schlechten Datenlage werden Dienstleistungen oft als ein Block ausgewiesen. Dies wird der großen Heterogenität dieser Aktivitäten in keiner Weise gerecht ... Erschwerend kommt hinzu, daß durch die Abschneidengrenze von 20 Beschäftigten ein Großteil der Dienstleister überhaupt nicht in der Statistik erscheint, weil hier kleine und kleinste Unternehmenseinheiten dominieren" (Haid, Preißl 1997, S. 273).

Letzteres gilt in besonderem Maße natürlich für die neuen, privatwirtschaftlich organisierten Pflegedienste.

Bereits sehr viel früher ermittelte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit divergierende Ergebnisse zur Zahl der aktiven Pflegekräfte in der Bundesrepublik:

"Die unterschiedlichen Erhebungskonzepte der einzelnen Datenbestände erschweren eine Vergleichbarkeit der Daten und auch bei Berücksichtigung der unterschiedlichen Konzepte bleiben Differenzen bestehen, die nur zum Teil hinreichend zu klären sind" (Dietrich 1994a, S. 18).

Zahlen über Erwerbstätige in beruflicher Gliederung werden im Rahmen der repräsentativen Mikrozensus-Umfragen lediglich im zweijährigen Abstand erhoben. Ab 1993 wurde aber die für die Klassifizierung der Berufe zugrundeliegende Systematik geändert (vgl. Statistisches Bundesamt 1992), die mit der vorher verwendeten nicht vergleichbar ist. Die detaillierte Entwicklung und Veränderung des Pflegepersonals und der damit verknüpften Leistungsstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland vor und nach der Einführung des SGB XI nachzuzeichnen, ist somit anhand der Mikrozensusdaten nahezu unmöglich. Erschwerend kommt hinzu, daß keine Aufteilung zwischen dem ambulanten und dem stationären Bereich vorgenommen werden kann. Kaum überraschend insofern, daß die Antwort der Bundesregierung auf eine entsprechende Anfrage unlängst wie folgt ausfiel: "Zu den in Pflegediensten und Einrichtungen beschäftigten Personen liegt der Bundesregierung aussagefähiges Zahlenmaterial nicht vor" (Deutscher Bundestag 1997a, S. 4). Fazit somit: Dringend benötigte, aber nicht vorhandene, mit großen Problemen behaftete und nur sehr eingeschränkt vergleichbare Statistiken also auf bzw. in allen für unsere Frage- und Problemstellungen relevanten Ebenen und Bereichen.<sup>7</sup>

---

7 Auf 'nicht ausreichend verwertbares Datenmaterial' für die Sozialen Dienste insbesondere in den Neuen Bundesländern verweist aktuell z.B. auch die Antwort der Bundesregierung auf eine Große Anfrage von Abgeordneten der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (vgl. Deutscher Bundestag 1997b).

#### 4. Die Entwicklung der Anbieter ambulanter Dienste: Der Pflege- sektor – ein mixtum compositum durch die Einkehr von Markt

Trotz der vielfältigen und im obigen Exkurs angesprochenen Probleme, wollen wir im folgenden versuchen, der Frage nachzugehen, wie sich die Zahl der ambulanten sozialen Dienste und damit einhergehender Kennziffern in den letzten Jahren verändert haben. Trends und Tendenzen lassen sich diesbezüglich jedenfalls ausmachen:

"Sie schießen wie Pilze aus dem Boden. Allein im Jahre 1993 wuchs ihre Zahl um 50 Prozent von rund 4.000 im Vergleich zu 1992 auf annähernd 6.000. Tendenz auch im Jahr der Einführung der Pflegeversicherung: weiter stark steigend" (Vüllers-Krohn 1995, S. 6).

Auch andere Quellen und Statistiken zeichnen die Entwicklung bereits für diesen Zeitraum relativ analog nach (vgl. z.B. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. versch. J.; Siuda, Weigel 1994).

Einen weiteren Schub von Neugründungen gab es im Vorfeld und dann mit der Einführung der Pflegeversicherung. So ermittelte beispielsweise der Verband der Angestellten-Krankenkassen e.V. (VdAK) 1996 knapp 10.000 ambulante Pflegeeinrichtungen für die gesamte Bundesrepublik, die nach dem SGB XI zugelassen waren; zu Beginn des Jahres 1997 lag diese Zahl dann bereits bei 10.700 (vgl. dazu Pfaff, Huchler 1997, S. 3; Statistisches Bundesamt 1997).

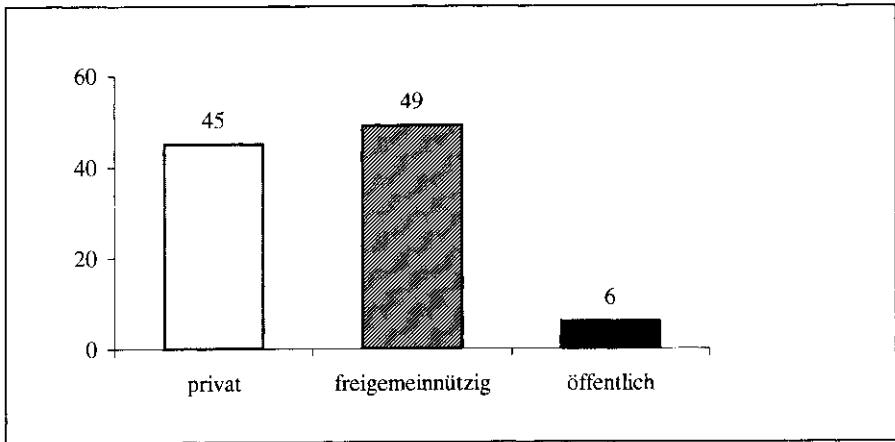
Seit Sommer 1995 ist das Institut Empirica Delasasse für die Zeitschrift FOCUS einschlägig tätig und ermittelte bundesweit ähnliche Resultate wie der VdAK:

"Über 11.000 angebliche Anbieter stehen in den Branchenbüchern - davon sind 20 Prozent erloschen, verstorben oder falsch eingetragen' resümiert Dr. Wolfgang Steinle, Geschäftsführer des Kölner Forschungsinstituts empirica ... Schuld ist die hohe Fluktuation: Jeder fünfte private Anbieter gibt im Gründungsjahr auf. Doch seit Januar stabilisiert sich der Markt" (Kowalski 1996, S. 214).

Im Frühjahr 1997 lag die Zahl dann bei fast 11.000 Pflegediensten (vgl. Ders. 1997, S. 245).

Eine weitere wichtige Datenquelle für unsere Fragestellungen ist die derzeit im Auf- und Ausbau befindliche Pflegestrukturdatei des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WiDO). Die bislang vorliegenden und zugänglichen Daten hinsichtlich der Angebotsstrukturen der aktuellen 'Pflegelandschaft' weisen rund 10.000 Einrichtungen in zehn Bundesländern aus. Über 5.500 davon sind dem ambulanten Bereich zuzurechnen. Die *Darstellung 3* zeigt die Anteile der verschiedenen Trägergruppen an diesem Markt. Die der privaten Anbieter und die der Freigemeinnützigen sind nahezu gleich groß, mit einem leichten Über-

Darstellung 3: Ambulante Pflegeeinrichtungen nach Trägerschaft  
(Angaben in v.H.)

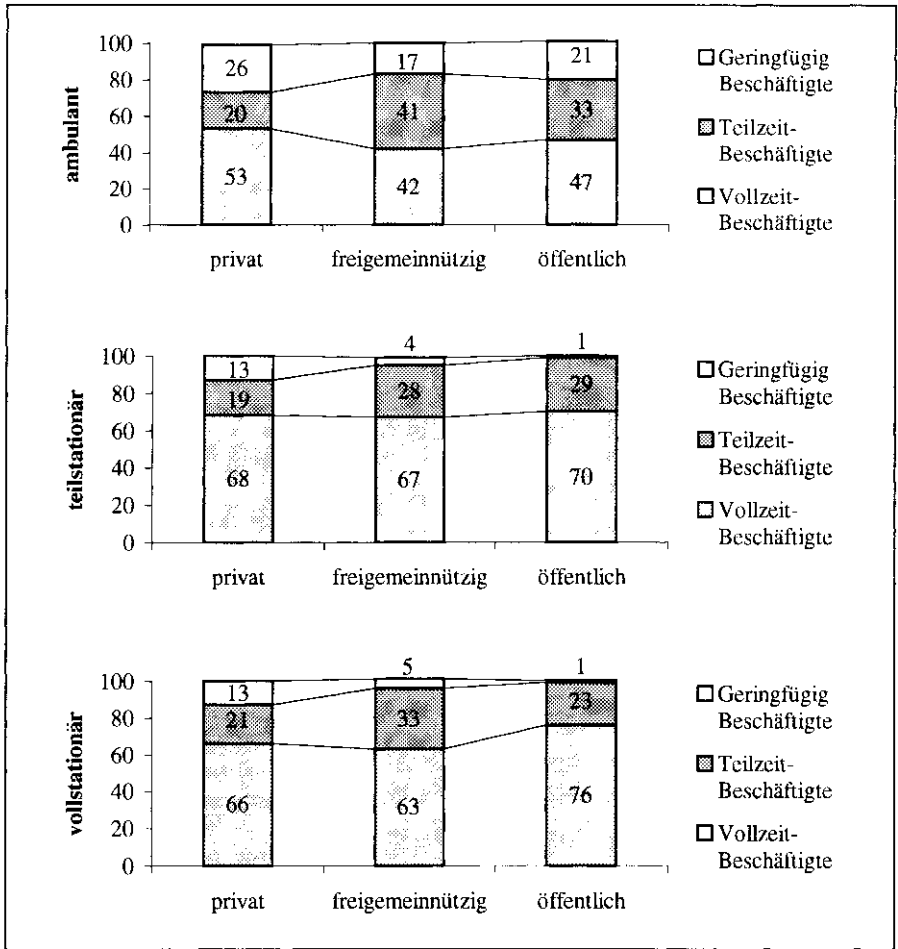


Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Gerste 1997, S. 134; WiDO 1996, Folie 1.

gewicht bei den letzteren. Öffentliche Träger ambulanter Pflegedienste spielen mit 6 v.H. nur eine vergleichsweise marginale Rolle. Ähnlich sind diese kurz skizzierten Muster im teilstationären und auch im vollstationären Bereich, wobei die Anteile der Privaten dort etwas geringer, die der öffentlichen Träger hingegen etwas höher ausfallen (vgl. Gerste 1997, S. 134).

Interessant ist im Kontext unseres Versuches, diesen neuen Markt zu analysieren, ferner die Frage nach der Art der Beschäftigungsverhältnisse bei unterschiedlicher Trägerschaft. Denn nicht zuletzt wurde von vielen Seiten mit der Einführung der Pflegeversicherung durchaus auch die Hoffnung bzw. Erwartung auf nennenswerte Zuwächse von Arbeitsplätzen in diesem Dienstleistungsbereich verbunden, worauf wir noch ausführlicher eingehen werden. In der *Darstellung 4* sind dazu die Resultate aus der WiDO-Datei angeführt. Betrachtet man zunächst den hier primär interessierenden Bereich der ambulanten Pflege, so fällt auf, daß die Privaten mit über 50 v.H. den höchsten Anteil an Vollzeitbeschäftigten haben. Mit rund einem Viertel geringfügig Beschäftigter weisen sie ferner ebenfalls den höchsten Wert über die drei Trägerschaftsformen hinweg auf. Nur ein Fünftel sind Teilzeitbeschäftigte. Doppelt so viele sind es bei den Freigemeinnützigen, die sich hier die Waage mit den Vollzeitbeschäftigten halten. Und auch bei den öffentlichen Trägern sieht die Struktur ganz anders aus. Es scheinen also deutliche Unterschiede zwischen den drei verschiedenen Trägerschaftsformen auf. Ergänzend sei noch angefügt,

Darstellung 4: Beschäftigungsgrad nach Trägerschaft – Anteil der Beschäftigten (Angaben in v.H.)



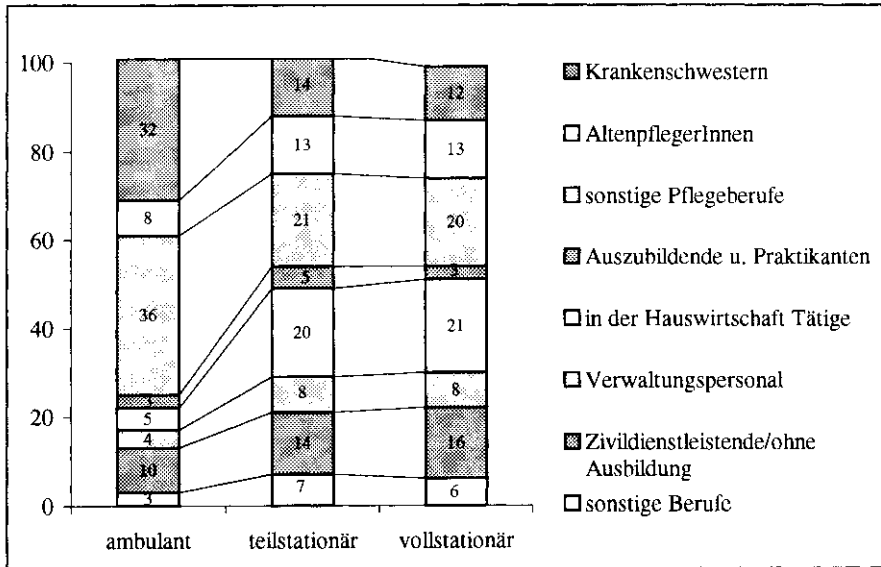
Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Gerste 1997, S. 135; WIdO 1996, Folie 6.

daß auch in den beiden anderen Bereichen - der teilstationären und der vollstationären Pflege - diesbezüglich Unterschiede aufscheinen, wenngleich sie nicht so kraß ausfallen. Primär dürften diese auf den mit jeweils 13 v.H. bei den Privaten klar höheren Anteil geringfügig Beschäftigter zurückzuführen sein.

Qualität hat unbestreitbar auch etwas mit der Qualifikation der MitarbeiterInnen eines Dienstes, einer Einrichtung zu tun. Und hier hat der ambulante Pflegebereich eindeutig 'die Nase vorne' (vgl. *Darstellung 5*): Über drei Viertel der dort Beschäftigten haben eine Ausbildung als Krankenschwester/-pfleger oder in einem anderen Pflegeberuf. Sowohl im teil- als auch im vollstationären Bereich liegt ihr Anteil klar unter 50 v.H.<sup>8</sup> Naturgemäß spielen dort in der Hauswirtschaft tätige Personen eine erheblich stärkere Rolle.

Betrachtet man den ambulanten Bereich noch differenzierter nach den drei Trägerschaftsformen, so zeigt sich - bezogen hier allerdings nur auf die Vollzeit-Beschäftigten - mit zwei Dritteln die höchste Pflegefachquote<sup>9</sup> bei den öffentlichen Diensten; 60 v.H. sind es bei den Privaten und 47 v.H. bei den Freigemeinnützigen (vgl. WiDO 1996, Folie 4).

*Darstellung 5: Qualifikation des Personals in Pflegediensten und -einrichtungen – Anteil der Beschäftigten (Angaben in v.H.)*



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Gerste 1997, S. 134; WiDO 1996, Folie 2.

8 Zu einer Differenzierung der Qualifikation des Personals in ambulanten Pflegeeinrichtungen im Vergleich Alte-Neue Bundesländer und dabei durchaus aufscheinender Unterschiede vgl. die *Darstellung A1* im Anhang.

9 Unter der Pflegefachquote versteht man die Anzahl der Pflegefachkräfte dividiert durch die Gesamtzahl der Beschäftigten und dann multipliziert mit 100.

Mit der Konzipierung, Verabschiedung und Einführung der Pflegeversicherung waren - wie bereits angedeutet - vielfach auch massive arbeitsmarktpolitische Erwartungen verknüpft (vgl. z.B. Kowalski 1997). Ebenso auch Hoffnungen auf einen Zugewinn von Image und einer Aufwertung der Profession von Seiten der Pflegeberufe selbst (vgl. z.B. Rübenstahl 1995).<sup>10</sup> Und tatsächlich waren die historischen Entwicklungen diesbezüglich so schlecht nicht:

"Mit den kranken- und sozialpflegerischen Berufen sind zwei Berufsfelder benannt, die sich in den 80er Jahren als ausgeprägte Wachstumsfelder erwiesen haben. Während in den Krankenpflegeberufen zwischen 1980 und 1993 die Zahl der Erwerbstätigen um etwa ein Drittel von 456.000 auf 677.000 angestiegen ist, weist die Statistik für die sozialpflegerischen Berufe einen deutlichen Anstieg von 284.000 auf 610.000 aus" (Dietrich 1996, S. 12).<sup>11</sup> Und:

"Bundesweit erweist sich der Arbeitsmarkt für Pflegeberufe nach wie vor als Wachstumsbereich. Dies gilt insbesondere für die alten Bundesländer" (Dietrich 1995a, S. 4; vgl. ferner Ders. 1994a und b).

Andererseits ist die Zahl der - qualifizierten - Pflegekräfte zumindest kurzfristig nicht beliebig vermehrbar und der Arbeitsmarkt in diesem Bereich weitgehend geräumt, ja es ist bereits tendenziell ein Mangel zu diagnostizieren (vgl. z.B. Prinz 1995, S. 48ff.). Eine künftig noch wachsende Konkurrenz zwischen den ambulanten, teilstationären und stationären Bereichen um das knappe Gut Pfl-

---

10 Vgl. dazu auch die Beiträge in Kuhlmei, Landenberger 1993, in denen diese verschiedenen Aspekte aus der Sicht der Berufsverbände, Gewerkschaften und ebenso der Ausbildungseinrichtungen thematisiert werden.

11 Die jeweils 'gehandelten' Zahlen sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten. Stets ist ein genauer Blick auf die Definition(en) und das Erfassungskonzept zu werfen (vgl. dazu auch den obigen Exkurs). FOCUS nennt - bezugnehmend auf Angaben des Statistischen Bundesamtes und eigene Daten und Berechnungen - z.B. für die Jahre 1991, 1993, 1995 und 1996 (ab 1995 'geschätzt') für Gesamtdeutschland die folgenden Zahlen für die Erwerbstätigen in Pflegeberufen in Millionen: 1,71; 1,78; 1,9; 2,1 (vgl. Kowalski 1997, S. 245).

Die aus der 1%igen Stichprobe des Mikrozensus diesbezüglich resultierenden Daten sind für unsere Fragestellungen letztlich unbrauchbar - wie im obigen Exkurs bereits angesprochen -, und zwar aus vielerlei Gründen: Fragen zur beruflichen Gliederung werden nur alle zwei Jahre gestellt, letztmalig 1995 und 1993. Ab dem Mikrozensus 1993 wurde die zugrundegelegte 'Klassifizierung der Berufe' geändert. Vergleiche mit früheren Daten sind eigentlich nicht möglich. Die Erfassung ist für unsere Belange einerseits viel zu grob und erlaubt keine Verteilung der Daten auf den ambulanten, teilstationären und stationären Bereich; sie ist andererseits aber auch viel zu differenziert. So umfaßt beispielsweise die Berufsordnungsnummer '8530 Krankenschwester/-pfleger, allgemein' nahezu 50 Unterkategorien, die von 'Abteilungs-pfleger' bis hin zu 'Stationsschwester' reichen.

Gemeinsam ist aber allen Angaben *und* Datenbasen, daß die Zahlen ansteigen.

gekräfte ist also zu erwarten. Fachleute sehen sogar eine sich in Zukunft noch weiter öffnende Schere:

"Vorausschätzungen zum künftigen Angebot und Bedarf an Pflegekräften verweisen auf stagnierende bis abnehmende Zahlen bei den Neuzugängen in die Pflegeberufe bei einer gleichzeitig steigenden Nachfrage nach professionell angebotener Pflege" (Dietrich 1995b, S. 2).

Der gleiche Autor verwies bereits früher auf den Sachverhalt eines sich seit Mitte der 80er Jahre vollziehenden etwa zehnpromzentigen Rückgangs der Ausbildungszahlen in den Pflegeberufen (vgl. Dietrich 1993, S. 168). Eine weitere Zuspitzung auf dem Pflegearbeitsmarkt und bei der Versorgung der Klientel erscheint somit künftig zumindest nicht als unwahrscheinlich. In der langen Sicht betrachtet, werden die sozialen Dienste und der Pflegebereich nichtsdestotrotz Wachstumsbranchen bleiben.<sup>12</sup>

Auf Märkten, die sich verändern, die in Bewegung sind, wo Neues entsteht, Altes verschwindet oder aber beharrt, herrscht häufig 'Goldgräberstimmung'. Dies hat mitunter auch Einfluß auf das Verhalten und Geschäftsgebahren einzelner dieser Dienste:

"Schließlich hat die Pflegeversicherung neben vielen seriösen Gründern *ambulanter Pflegedienste* auch eine Reihe unseriöser Anbieter auf den Plan gerufen, die schnell viel Geld verdienen möchten" (Forster 1996b, S. 247).

Die Größenordnung dieser Dunkelziffer ist - wie stets in solchen Fällen - naturgemäß nicht bekannt, doch scheint das, so der Fachterminus, 'Abzocken' von Kassen und/oder Patienten kein völlig isolierter Fall zu sein. Die im folgenden wiedergegebene Sichtweise des Leiters einer einschlägig ermittelnden Dienststelle im Landeskriminalamt Hamburg erscheint uns andererseits doch etwas überzogen zu sein: "Ich fürchte, die schwarzen Schafe sind in dem Gewerbe nicht in der Minderheit" (Haselhorst 1997, S. 245). Die Frage und das - eventuelle - Problem der Qualität, Konstanz und Verlässlichkeit dieser Art sozialer Dienstleistung stellt sich in diesem Kontext aber sehr wohl, und zwar vor allem natürlich aus der Perspektive des Kunden.

---

12 Auch auf der Ebene einzelner Bundesländer läßt sich dieser langfristige Effekt identifizieren. So stieg z.B. in NRW die Zahl der Beschäftigten im Bereich der sozialen Dienstleistungen im Vergleich zu allen anderen Dienstleistungsgruppen (staatliche, produktionsnahe, distributive, konsumbezogene) im Zeitraum von 1980-1995 mit deutlich über 50 v.H. am stärksten an (vgl. dazu Hartmann, Scharfenorth 1996, S. 65; vgl. dazu ferner Beyer, Hilbert, Micheel 1997).



## 5. Die Entwicklung der Antragstellung

Gut zwei Jahre ist es jetzt her, daß die Gewährung von Leistungen zur häuslichen Pflege einsetzte. Trotz einer fast einjährigen Vorlaufzeit gab es ganz erhebliche Anlaufprobleme, wie sie selbst der damals zuständige Staatssekretär im BMA inzwischen zugesteht:

"Ein Stau von mehreren Hunderttausend noch nicht bearbeiteten Anträgen wegen verspäteter Antragstellung und wegen fehlender Kapazitäten bei den Stellen des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherung, die rechtswidrige Einstellung bisher gewährter Pflegehilfen durch viele Sozialhilfeträger und Unsicherheiten über die Bemessung der Vergütung ambulanter Pflegeleistungen waren am 1.4.1995 keine guten Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Beginn der neuen Pflegeversicherung" (Jung 1997a, S. 65).<sup>13</sup>

Die *Darstellung 6* zeigt die Zahl der gestellten Anträge im Hinblick auf ambulante Pflegeleistungen nach dem SGB XI und die Ergebnisse der Begutachtung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) für die Jahre 1995 und 1996. Deutlich wird, daß es sich in beiden Fällen um beeindruckende Zahlen und Größenordnungen handelt.<sup>14</sup> Der Schub der Anträge und auch der erstellten Gutachten war wie zu erwarten im Anfangsjahr 1995 am größten. Mit ansteigender Pflegebedürftigkeit nehmen - ebenfalls nicht unerwartet - die

*Darstellung 6: Anträge und Gutachten des MDK zur häuslichen Pflege*

	1995	1996	Gesamtzahlen	Anteile
Anträge insgesamt	1.908.000	1.245.000	3.153.000	
• davon Neuanträge	1.621.000	938.000	2.559.000	
• dazu erstattete Gutachten	1.435.000	771.000	2.206.000	100 v.H.
Ergebnisse der Gutachten				
• Stufe I	527.000	272.000	799.000	36,2 v.H.
• Stufe II	312.000	198.000	510.000	23,1 v.H.
• Stufe III	100.000	82.000	182.000	8,3 v.H.
• Stufe 0	496.000	220.000	716.000	32,4 v.H.

Quellen: Jung 1997a, S. 68; Petrich 1997, S. 19f.

13 Vgl. zu ersten Erfahrungsberichten und Reaktionen ambulanter Pflegedienste ein bzw. zwei Monate nach Leistungsbeginn die Beiträge in Häusliche Pflege 1995a und b.

14 Vgl. dazu auch Abschnitt 2.1. und *Darstellung 1*.

absolute Zahl der Antragsteller und die relativen Anteile an den positiv begutachteten Anträgen durch den MDK ab. Aber auch bei diesen offiziellen Zahlen stoßen wir wieder auf Statistikprobleme, Ungereimtheiten etc.:<sup>15</sup>

- "Weder die Gesamtzahl der Anträge, die Zahl der erstatteten Gutachten und auch die Zahl der positiven Gutachten sind identisch mit der Zahl der ständigen Empfänger von Pflegeleistungen" (Jung 1997a, S. 68).
- Die Zahlen des Medizinischen Dienstes der Spitzenverbände der Krankenkassen (MDS) basieren auf der Zulieferung und Verdichtung der regional anfallenden Daten der zwanzig rechtlich selbständigen Dienststellen des MDK. Eine einheitliche und für alle MDKs auch verbindliche Systematik für die Ermittlung dieser Zahlen gibt es bislang nicht (vgl. Jung 1997a, S. 68).<sup>16</sup>
- Es scheinen des weiteren beim Vergleich der Begutachtungsergebnisse über die einzelnen Bundesländer hinweg zumindest bislang nicht erklärte und erklärbare Unterschiede auf (vgl. z.B. Petrich 1997, S. 20). Jung deutet dies gar als Folge und Synonym "... einer fast die gesamte Pflegeversicherung durchziehenden eindeutigen Verweigerungshaltung gegen jegliche Bundeseinheitlichkeit in ihrer Durchführung" (1997a, S. 68).
- Über die bundesländerspezifischen Unterschiede in der Bewertung und Einstufung der Pflegebedürftigkeit hinaus, gibt es auch noch markante Unterschiede zwischen den gesetzlich und den privat Versicherten, wobei die Begutachtung bei den Letzteren nicht durch den MDK, sondern durch Medicproof erfolgt:

"Die auffallendsten Abweichungen zwischen sozialer und privater Pflegeversicherung bestehen vor allem bei der Einstufung in die sogenannte 'Pflegestufe 0' (nicht pflegebedürftig). So gingen bei den gesetzlichen Kassen mit 28,5 Prozent fast doppelt so viele Personen, die häusliche Pflegeleistungen beantragten, leer aus wie bei den Privatkassen (rund 15 Prozent)" (Jonas 1996, S. 11).

### 5.1. Präferenzen für Geld- und/oder Sachleistungen?

Betrachtet man sich die Verteilung zwischen ambulanter und stationärer Pflege in den drei Stufen der Pflegeversicherung (vgl. *Darstellung 7*), so wird - nicht unerwartet - deutlich, daß der Anteil des stationären Bereichs mit steigendem

---

15 Vgl. dazu genereller auch den obigen Exkurs.

16 Zum 01. Juni 1997 sind allerdings von den Spitzenverbänden der Pflegekassen und anderen Organisationen grundlegend überarbeitete Begutachtungs-Richtlinien in Kraft getreten, die unter anderem das Ziel haben, eine stärkere Vereinheitlichung der Kriterien zu gewährleisten (vgl. z.B. Sozialpolitische Umschau 1997, S. 18f.).

*Darstellung 7: Verhältnis der Empfänger von ambulanten und stationären Pflegeleistungen im zweiten Halbjahr 1996 (Angaben in v.H.)*

	Pflegestufen			Insgesamt
	I	II	III	
Ambulante Pflege	83	78	60	77
Stationäre Pflege	17	22	40	23

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1997.

Grad der Pflegebedürftigkeit zunimmt und vice versa. Die Chance, daß 'Laien', also Familienangehörige, Nachbarn, Verwandte, Freunde und Bekannte die notwendigen Pflegedienstleistungen erbringen, ist insofern bei geringerem Ausmaß der Pflegebedürftigkeit und speziell natürlich in dem uns primär interessierenden ambulanten Bereich höher.<sup>17</sup> Z.B. Schülke stellte aber in seiner einschlägigen Analyse über den Zeitraum 1991-1994 und bezogen auf die häusliche Pflege, eine deutlich zunehmend stärkere Inanspruchnahme professioneller Pflege fest; ein Trend, der sich nach seiner Ansicht bei der Einführung der Pflegeversicherung weiter fortsetzen werde, wenngleich die Zuwachsraten sich dann verringern (1995, S. 556f.).

Die Realitäten im ambulanten Bereich nach dem Inkrafttreten der Pflegeversicherung zeigen für die beiden Jahre 1995 und 1996 die *Darstellung 8*. Wie erwartet, nimmt die Nachfrage nach Pflegesachleistungen mit steigendem Ausmaß der Bedürftigkeit in beiden Jahren zu. Etwas überraschend ist jedoch das stets sehr hohe Niveau der alternativen Inanspruchnahme von Pflegegeld. Zwar ist diesbezüglich im Vergleich der beiden Jahre ein leichter Rückgang zu verzeichnen, aber durchgängig liegt ihr Anteil deutlich über 80 v.H. Dieser doch sehr hohe Anteil von rund vier von fünf ambulanten Pflegebedürftigen, der die wesentlich niedrigeren Bargeldleistungen<sup>18</sup> abrufen, scheint in der Literatur durchgängig auf (vgl. z.B. Hauch-Fleck 1996; Fremmer 1997; Johné 1997; Evers 1997). Allerdings wird nahezu ebenso einheitlich auf eine seit dem Inkrafttreten der Pflegeversicherung aufscheinende Tendenz einer Zunahme der Inanspruchnahme von Pflegesachleistungen hingewiesen (vgl. z.B. Jung 1997a, S. 70), wie sie auch in unserer *Darstellung 8* sichtbar wird. Es werden des weiteren in steigendem Maße Kombinationsleistungen abgerufen, bei denen die Sachleistungen und das Pflegegeld gekoppelt werden können:

17 Vgl. dazu auch Abschnitt 2.2.

18 Vgl. dazu auch *Darstellung 2*.

*Darstellung 8: Verhältnis der Empfänger von Pflegesachleistungen und Pflegegeld im ambulanten Bereich (Angaben in v.H.)*

	Pflegestufen			Insgesamt
	I	II	III	
<b>Ende 1995</b>				
• Pflegesachleistung (einschl. 50% Kombileistungen)	8,8	12,6	16,3	11,8
• Pflegegeld (einschl. 50% Kombileistungen)	91,2	87,4	83,7	88,2
<b>Ende 1996</b>				
• Pflegesachleistung (einschl. 50% Kombileistungen)	12	15	20	15
• Pflegegeld (einschl. 50% Kombileistungen)	88	85	80	85

Quellen: INIFES, eigene Darstellung nach Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1996 und 1997.

"Professionelle Pflege wird dabei als ergänzende Unterstützung herangezogen und bietet damit die Chance, intelligente Kooperationsformen zu entwickeln, um eine sinnvolle Durchführung der Pflege zu gewährleisten. Das Gesetz greift damit unterstützend in ein bestehendes soziales Netz ein. Schon existierende soziale Beziehungen und Kooperationen werden durch finanzielle Leistungen zusätzlich abgesichert" (Fremmer 1997, S. 53).

Zu prognostizieren ist in den nächsten Jahren eine weitere Zunahme dieser variablen Möglichkeit<sup>19</sup>, die Leistungen der Pflegeversicherung in Anspruch zu nehmen - so zumindest unsere These.

Nun gibt es gute bzw. nachvollziehbare Gründe für die Differenzierung der Höhe der Geld- und Sachleistungen aus der Pflegeversicherung, die explizit oder auch implizit bei der Erarbeitung des Gesetzes eine Rolle spielten. Ein zentraler lautet wie folgt:

"Um sicherzugehen, daß nicht plötzlich Angehörige oder Nachbarn aufgrund der neuen Leistungen der Pflegeversicherung ihren billigeren Dienst einstellen und die Bedürftigen auf teurere professionelle Hilfe verweisen, wurde ein gut funktionierender Abschreckungsmechanismus eingebaut. Die Höchstbeträge sind so festgesetzt, daß sie bei weitem nicht ausreichen, auch nur die vom Gesetz für die jeweilige Pflegestufe vorgesehene tägliche Minimalpflege von an-

19 Der Pflegebedürftige ist allerdings an seine Entscheidung, in welchem Verhältnis er Geld- und Sachleistungen in Anspruch nehmen will, für die Dauer von sechs Monaten gebunden (vgl. SGB XI, § 38).

derhalb, drei oder fünf Stunden durch Dienste zu finanzieren. Besonders absurd: je höher der Grad der Pflegebedürftigkeit, um so höher ist die Versorgungslücke, die private Helfer - zumeist Angehörige - dann doch wieder ausfüllen müssen" (Hauch-Fleck 1996, S. 34).

Evers benennt - über die zentrale Rolle der Familie für Hilfe und Pflege hinausgehend - als weitere Ursachen der starken Priorität für Geldleistungen schlechte Erfahrungen sowie Vorurteile und mangelndes Vertrauen gegenüber den Pflegediensten, aber ebenso Informationsmängel bei den 'Kunden' (1997, S. 512ff.).

Aber auch aus anderer Perspektive lassen sich stichhaltige Gründe dafür ins Feld führen, weshalb die Leistungen der Pflegeversicherung vor allem in monetarisierter Form abgerufen werden:

"In einem offenen Simulationsmodell werden die Daten zum aktuellen Pflegebedarf mit dem in der ersten Stufe bereitstehenden Pflegebudget verknüpft. Das Ergebnis: Das Budget reicht zur Finanzierung des bestehenden Angebotes an häuslicher Pflege aus. Noch ein Effekt wird deutlich: Der größte Teil des Budgets fällt den Geldleistungen anheim - ohne Hinweis auf deren Wirksamkeit. Und schließlich: Die mangelhafte Infrastruktur ambulanter Hilfen erweist sich als Achillesferse einer effizienten und humanen Pflegeabsicherung. Um eine den Erfordernissen auch nur annähernd genügende Sachleistungsquote zu erhalten, muß das bestehende Angebot verfünffacht werden. Wenn diese Hürde nicht genommen wird, zerplatzt die Hoffnung vieler auf ein Älterwerden in den eigenen vier Wänden wie eine Seifenblase. Die aus dem Scheitern der ambulanten Pflege notwendig resultierende Nachfrage nach Heimplätzen sprengt mittelfristig jeden Budgetrahmen. Die Pflege wird zum finanziellen Fiasko" (Asam, Altmann 1995, S. 15). Und:

"Schlußfolgerung: Wenn die Länder und Kommunen ihre infrastrukturellen Vorleistungen nicht aktiv erbringen, können die Pflegekassen anstatt *Pflegeleistung* größtenteils nur *Pflegegeld* verteilen. Mit anderen Worten: die Pflegekassen werden zu 'kalten Geldverteilungsmaschinen'. Die Zielsetzung des Pflegeversicherungsgesetzes wird weitgehend nicht erreicht; die Gelder verpuffen" (ebenda, S. 216).

## 5.2. Was zahlen bzw. würden die Klienten selbst bezahlen?

Wie wir gesehen haben, reichen die Leistungen der Pflegeversicherung mitunter nicht aus, um den Pflegebedarf zu decken.<sup>20</sup> Wie gehen die Pflegebedürftigen mit einer solchen Situation um bzw. was würden sie dann tun? Diesen Fragen wollen wir im folgenden nachgehen.

---

20 Daß dies sowohl objektive als auch subjektive Gründe haben mag, ist unbestritten. Wir werden darauf noch expliziter zu sprechen kommen, wenn es um die Zukunft der ambulanten Pflege geht.

Wie bislang noch recht vereinzelt vorliegende Untersuchungen und Umfragen zeigen, handelt es sich bei den Beträgen, die die ambulanten Pflegebedürftigen entweder schon zuzahlen oder aber bereit wären zuzuzahlen, um offenkundig ganz erhebliche Summen. So beauftragte z.B. die AOK in Baden-Württemberg zu Beginn des Jahres 1996 das Forschungsunternehmen Produkt + Markt mit der Durchführung einer einschlägigen Erhebung zur Ermittlung der Sichtweisen und Bewertungen der Pflegebedürftigen und ihrer Angehöriger. Gefragt wurde u.a. danach, ob zur Finanzierung der Pflege zusätzliche Kosten entstünden, die nicht durch die Pflegeversicherung abgedeckt sind. Die in den 188 als 'Einzelexplorationen mit Pflegebedürftigen' bezeichneten Interviews hierzu ermittelten Resultate ergaben, daß knapp jedem zweiten Leistungsempfänger zusätzliche Kosten in Höhe von durchschnittlich 653 DM pro Monat entstanden (vgl. dazu und den folgenden Ergebnissen Produkt + Markt 1996, S. 2ff.; ferner Kessler 1996). Die Spannweite ist hierbei sehr groß: Bei einem Viertel der Zuzahlenden lag die Summe unter 200 DM, bei einem knappen Drittel zwischen 200-600 DM, 10 v.H. zahlten zwischen 600-1.000 DM, jede/jeder Siebte zwischen 1.000-2.000 DM und bei 9 v.H. lag der monatliche Betrag sogar über 2.000 DM. Insgesamt gesehen also durchaus keine marginalen und vernachlässigbaren Beträge; vielmehr ein erheblich größerer Markt, als es zunächst anhand der durch die Pflegekassen verausgabten Geldbeträge und Leistungen den Anschein erweckt.

Eine weitere Untersuchung vom Frühsommer/Sommer 1996 lotete das Potential, also die Zahlungsbereitschaft der ambulant Pflegebedürftigen für im Rahmen der Pflegeversicherung nicht abrechenbare Dienstleistungen aus. Hierbei wurden die Klientel von neun in einer Arbeitsgemeinschaft privater Pflegedienste organisierten Einrichtungen schriftlich und anonym dazu befragt (vgl. Institut für Arbeit und Technik 1996, S. 1f.). Aufgrund des guten Rücklaufs war - so die Autoren - eine repräsentative Auswertung möglich. Und auch hier fallen die Ergebnisse - immerhin ein gutes Jahr nachdem die Leistungen für die ambulante Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung angelaufen sind - doch einigermaßen überraschend aus: 37,3 v.H. aller häuslich Pflegebedürftigen - mehr als ein Drittel also - erklärten ihre Bereitschaft, für zusätzliche Leistungen selbst zu bezahlen.

"Hiervon wäre der größte Anteil (16,5 Prozent) in der Lage, bis zu 50 Mark im Monat auszugeben. 8,7 Prozent der KundInnen würden bis zu 100 Mark, 6,5 Prozent bis zu 200 Mark und immerhin 5,6 Prozent über 200 Mark bezahlen. Diese Zahlen zeigen noch ein erhebliches erschließbares Marktpotential für Pflegedienste auf" (von Bandemer 1997, S. 11).

Deutlich wird anhand dieser exemplarischen Studien zweierlei: Einerseits sind für viele ambulant Pflegebedürftige auch nach der Einführung des SGB XI und

den daraus resultierenden Leistungen Zuzahlungen in nicht unerheblicher Höhe erforderlich, um die von ihnen gewünschte bzw. für erforderlich gehaltene Pflege in der entsprechenden Qualität und/oder Quantität zu erhalten. Andererseits gibt es hierfür wohl auch eine nicht geringe Zahl unter den Pflegebedürftigen, die hierzu bereit und in der Lage sind. Beides sind Sachverhalte, die in den einschlägigen Debatten zumindest bislang weitgehend ausgeblendet wurden, aber gerade im Hinblick auf die weitere Entwicklung des Pflegemarktes von großer Bedeutung sind.

## **6.      Technikeinsatz und Innovationspotentiale in der häuslichen Pflege**

Das Thema 'Technik und ambulante Pflege' wurde in der Bundesrepublik Deutschland in den Sozialwissenschaften bisher eher randständig behandelt. In anderen Ländern, z.B. den USA, scheint man diesbezüglich weiter zu sein, vorauf wir im Abschnitt 8 noch ausführlicher eingehen werden (vgl. dazu z.B. U.S. Congress, OTA 1985; Champlin 1989; Arras 1995). So wurde beispielsweise bereits 1962 von der NASA ein sogenanntes 'Earth-based' Technology Utilization Program eingerichtet, zu dessen Mitwirkung und -arbeit sowohl Individuen als auch Institutionen aufgefordert waren (vgl. Rouse 1990).

Jenseits von Fallstudien - geräte-, träger- oder krankheitsspezifisch bezogen - erfolgte in der Bundesrepublik eine Konzentration bislang vor allem auf die eingeschränkte Thematik 'Alter und Technik' (vgl. z.B. Kruse 1992; Zapf et al. 1994; Rudinger 1996). Hier dann vor allem mit den Schwerpunkten altersspezifischer Wohnraumgestaltung (vgl. z.B. Stolarz 1996) und 'klassischer' Technik, wie z.B. Telefonketten oder sogenannte 'Stumme Helfer' (vgl. dazu bereits Kuratorium Deutsche Altershilfe 1986).

Mit der Einführung der Pflegeversicherung ist dieser Bereich dynamischer geworden, aber in Anbetracht der seither vergangenen kurzen Zeitspanne stoßen wir auch hier auf erhebliche (Empirie-)Probleme. Insofern haben die nachfolgenden Aussagen theoretischer, praktischer und empirischer Natur weniger finalen Charakter, als sie vor allem intendieren, gewisse übergreifende Sachverhalte und sich abzeichnende Tendenzen aufzuzeigen bzw. zu benennen. Generell gilt:

"Dienstleistungsarbeit ist nicht mit körperlich leichter Arbeit gleichzusetzen. Die Ergebnisse des Programms 'Arbeit und Technik' zeigen deutlich auf, wie hoch die körperliche Belastung z.B. im Pflegebereich, im Lager- und Handelsbereich ist. Auch wenn hier technische Hilfsmittel teilweise Abhilfe schaffen können, wird die psychische Belastung in vielen Bereichen hoch bleiben, ja nach einer Auswertung einer Tagung zur Logistik rechnen die Experten für die Zukunft sogar mit weiter steigenden psychischen Belastungen ... Die modernen

Dienstleistungen erfordern ein hohes Ausmaß an Technikunterstützung. Die technische Innovation stellt bei der Entwicklung des Dienstleistungssektors (jedenfalls heute) nicht den Innovationsengpaß dar, sondern Organisationsformen und systemische Gestaltung - einschließlich der Gestaltung der Arbeit - bilden den Engpaß" (Gries 1995, S. 11f.).

Zwar hat ein großer Teil der im Rahmen des ersten Delphi-Reports befragten Experten sowohl die Machbarkeit als auch die Wichtigkeit der Entwicklung eines universellen Pflegeroboters zum Einsatz bei bettlägerigen alten und behinderten Menschen (z.B. bei Notdürften und beim Baden) betont und erwartet seine Realisierung bis ca. Mitte des nächsten Jahrzehnts (vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie 1995, S. 640f.), aber noch sieht die Realität anders aus. Es gibt offenkundig derzeit hinsichtlich des Bereiches der ambulanten Pflege ganz erhebliche Defizite - was sowohl seitens der Wissenschaft als auch von der Praxis selbst betont wird. So konstatierte z.B. Badura, daß

"einer tendenziellen Überversorgung mit Technik in der Akutmedizin ... eine z.T. krasse Unterversorgung mit Technik in anderen Segmenten des Gesundheitswesens gegenüber (steht: Anm. d. Verf.), insbesondere mit moderner Informationstechnologie ... Entwicklungsbedürftig ist ferner der gesamte Bereich der extramural eingesetzten Technik: zur Erleichterung der ambulanten Pflege und zur Versorgung Behinderter in der Familie" (1995, S. 189).<sup>21</sup>

Und aus der Praxis lauten die Klagen vielfach wie die folgende, exemplarische:

"Wer in der häuslichen Pflege tätig ist, läuft Gefahr, eines Tages selbst zum Pflegefall zu werden. Der Grund: In den Haushalten, in denen Pflegebedürftige versorgt werden, gibt es in der Regel keine vernünftigen Pflegebetten, oft fehlt es an den primitivsten Hilfsmitteln, manchmal sind Hilfsmittel vorhanden, aber sie können nicht benutzt werden, weil sie ungeeignet sind" (von Samson 1994, S. 629).

'Technik' wird im Pflegeversicherungsgesetz an verschiedenen Stellen - teils implizit, teils explizit - angesprochen, wobei insbesondere die Paragraphen 9 und 40 für unsere Frage- und Problemstellungen von Interesse sind. In § 9 wird die finanzielle Förderung der Investitionskosten der Pflegeeinrichtungen als Aufgabe der Länder festgelegt und auf eine nähere Regelung durch die jeweiligen Landesgesetze verwiesen.

"Die Kommunen, d.h. die Landkreise und kreisfreien Städte, sind mitverantwortlich für die Vorhaltung einer ausreichenden Pflegeinfrastruktur. Zugleich wird ihnen die Aufgabe zur Bedarfsermittlung übertragen" (Landenberger 1995, S. 45).

---

21 Vgl. dazu auch unseren Beitrag im Jahrbuch 1994 mit dem Schwerpunkt 'Technik und Medizin' (Jaufmann, Kistler 1994).



Zur Finanzierung dieser Kosten sollen die durch Einführung des SGB XI eingesparten Mittel der Sozialhilfe verwandt werden. Ein Überblick über die sechzehn Landespflegegesetze, Richtlinien oder auch Ausführungsgesetze dazu, macht die Heterogenität der bundesländerspezifischen Förderung im Bereich der ambulanten Dienste diesbezüglich deutlich (vgl. dazu und im folgenden Hesse-Schiller 1996, S. 267ff.; Jung 1997a und b).<sup>22</sup> Während in einem Bundesland die Priorität auf Jahrespauschalen gesetzt wird, ist es im nächsten die möglichst 100%ige Festbetragsfinanzierung der förderfähigen Aufwendungen und in einem anderen ist für den ambulanten Bereich überhaupt keine Förderung vorgesehen. Ebenso dispers wie die Förderinstrumente selbst, ist dann, was denn letztendlich bezuschungsfähig ist: EDV, Kraftfahrzeuge, Gebäude/Miete/Pacht/Büroausstattung, medizinisch-technische Ausstattung, Personalkostenzuschüsse, Eigen- und Fremdkapitalzinsen usw. Durchgängig gibt es wohl aber nur anteilige Förderungen der Investitionen. Zu Recht weist Hesse-Schiller auf die aus dieser gängigen Praxis heraus resultierenden Ungereimtheiten und Verzerrungen hin:

"Die Länder versehen aber ihre Investitionsförderung mit einer Bedarfsplanung, die nach allen Erfahrungen eher an fiskalischen Interessen als am tatsächlichen Bedarf orientiert sein wird. Die nicht geförderten Einrichtungen erleiden dadurch erhebliche Wettbewerbsnachteile, weil sie ihre Investitionskosten auf die pflegebedürftigen Nutzer abwälzen müssen" (1996, S. 267).

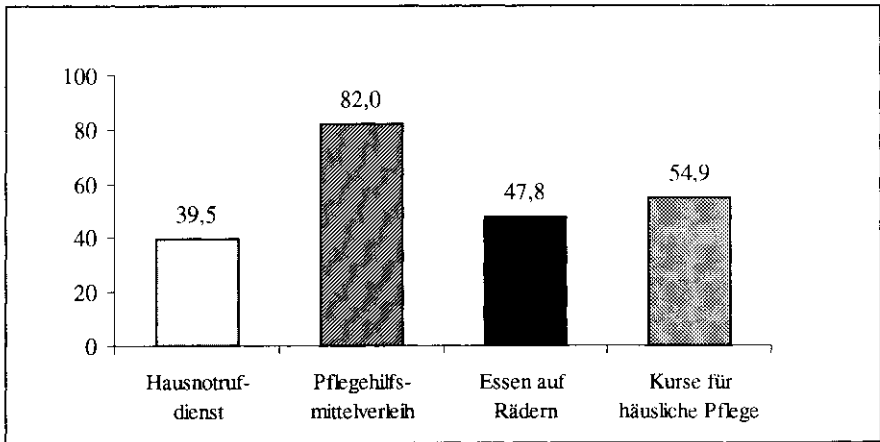
Die Offenheit des § 9 SGB XI und die in unterschiedlichem Ausmaß wahrgenommenen und ausgestalteten bundesländerspezifischen Regelungen haben unstrittig zu erheblichen Verzerrungen auf dem Pflegemarkt geführt. Wer letztlich von diesen als Anschubfinanzierung gedachten Investitionsbeiträgen - wenn überhaupt - wieviel bekommt, bleibt zumindest derzeit offen. Ein wesentlicher Teil davon geht allerdings unbestritten in den technischen Bereich.<sup>23</sup>

Der § 40 des Pflegeversicherungsgesetzes widmet sich den Pflegehilfsmitteln und den technischen Hilfen bei häuslicher Pflege (vgl. dazu auch *Darstellung 2*). Von besonderem Interesse sind hierbei für uns einerseits die Ausstattung bzw. Versorgung der Pflegebedürftigen - und ihrer Angehörigen, was mitunter vergessen oder in den Hintergrund gedrängt wird - mit technischen Hilfsmitteln, und andererseits die finanziellen Zuschüsse für Maßnahmen zur Ver-

- 
- 22 Die ursprüngliche Vorstellung der Bundesregierung zur Einrichtung eines zentralen und von den Ländern gespeisten Fonds, aus dem die Pflegekassen die investiven Kosten der Pflegeeinrichtungen vollständig erstatten sollten, scheiterte letztlich am Widerstand der Bundesländer.
  - 23 Von einem daraus resultierenden - wie in den Medien und der Öffentlichkeit nicht so selten thematisierten und diskutierten - 'Sponsoring' der Autoindustrie oder auch der EDV-Branche zu sprechen, erscheint m.E. in Anbetracht der zu veranschlagenden Größenordnungen überzogen.

besserung des individuellen Wohnumfeldes. Die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln<sup>24</sup> soll nach dem Willen der Gesetzgeber via Pflegekassen vorrangig leihweise geschehen. Wird die leihweise Überlassung ohne zwingenden Grund abgelehnt, so haben die Pflegebedürftigen die Kosten für das jeweilige Hilfsmittel in vollem Umfang selbst zu tragen. Insofern ist es verständlich, daß die Nachfrage nach diesen technischen Hilfen mit der Einführung der Pflegeversicherung angestiegen ist. Auch die ambulanten Dienste haben sich weitgehend auf die wachsende Nachfrage eingestellt: Wie die bereits angesprochene Pflegestrukturdatei ergab, bieten über vier Fünftel der Pflegeeinrichtungen einen Verleih solcher Geräte an. Die *Darstellung 9* macht deutlich, daß dieses Angebot im Vergleich mit einigen anderen unangefochten an der Spitze zusätzlicher Leistungen steht. Auch die Ausgaben der sozialen Pflegeversicherung für 'Pfleagemittel/technische Hilfen etc.' sind nicht unbedeutend und lagen in den Jahren 1995 und 1996 jeweils zwischen rund 4-5 v.H. der Gesamtausgaben (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1996 und 1997). Hierin dürften allerdings auch die pro Einzelmaßnahme mit maximal 5.000 DM bezuschußten Fälle der Verbesserung des Wohnumfeldes des jewei-

*Darstellung 9: Leistungsangebote von ambulanten Pflegeeinrichtungen – Anteile der Einrichtungen (Angaben in v.H.)*



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Gerste 1997, S. 135; WiDO 1996, Folie 16.

24 Also z.B. Pflegeliegen/-betten, Patientenlifter, Rollstühle, Badehilfen etc. Vgl. dazu aktuell das 'Handbuch der Gerontotechnik' (Reents 1996).

ligen Pflegebedürftigen enthalten sein. Sie dienen v.a. dazu, die möglichst selbständige Lebensführung wieder herzustellen und die Pflege selbst zu ermöglichen oder zu erleichtern - also die Lebensqualität der Betroffenen deutlich zu verbessern.

Ein weiterer Bereich, bei dem Technik ins Spiel kommt, resultiert ebenfalls aus dem SGB XI direkt. Die professionellen Helfer benötigen zwingend eine EDV-Ausstattung, da sie gegenüber den Pflegekassen verpflichtet sind, alle Leistungsdaten in maschinenlesbarer Form zu erfassen und diesen zur Verfügung zu stellen (vgl. z.B. Vejsada, Schwenk 1995). Daß dies vollkommen neue Anforderungen an die Organisation der ambulanten pflegerischen Versorgung stellt, dürfte offenkundig sein (vgl. für einige Hinweise Lutz-Gräber, Altmann 1995).<sup>25</sup> Auch eventuell auftretende Akzeptanzprobleme beim Personal eines ambulanten Pflegedienstes gilt es hierbei mitzudenken. Der bzw. die 'gläserne MitarbeiterIn' ist in diesem Kontext keine abstruse Vision, sondern die Problematik stellt sich sehr konkret z.B. hinsichtlich der Aspekte Datenschutz, Kontrolle und auch Rationalisierung (vgl. dazu z.B. Höhmann, Schulz 1995; Kreidenweis 1996). Ferner stellt sich die Frage, ob dieses Procedere bei der (zeitlichen) Punktvorgabe für verschiedene Pflegeleistungen bislang angemessen berücksichtigt ist. Und wie stets bei so etwas, ist der 'Wettstreit der Systeme', der jeweils zur Anwendung kommenden Hard- und v.a. Software - gerade auch im Hinblick auf Nutzer- und Bedienungsfreundlichkeit -, bislang noch nicht entschieden. Eine generelle, auch künftige Zunahme von (LuK-) Technologien im ambulanten Pflegebereich darf hingegen als weitestgehend gesichert gelten. Die Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes hat diese Tendenz sicherlich mitbefördert.

Die mit dem Einsatz von Technik und technischen Hilfsmitteln verbundenen Zielsetzungen und Erwartungen sind - wie gezeigt - mehrdimensional und unterscheiden sich auch nach der jeweils untersuchten Partei:

- Die Pflegebedürftigen erwarten sich Erleichterung und eine Verbesserung ihrer Lebensqualität; ebenso ein sicheres und menschenwürdiges Leben und die Chance einer unabhängig(er)en Lebensführung.
- Die privaten häuslichen Pflegepersonen erwarten eine Hilfestellung und Erleichterung der Pflegesituation; ferner sicherlich auch eine Kompetenzförderung und entsprechende -zuwächse.
- Gleiches gilt auch für die professionell Pflegenden und die Pflegeeinrichtungen, verbunden zweifellos ebenso mit der Hoffnung einer gesellschaftlichen Aufwertung ihrer Tätigkeit.

---

25 Vgl. für ein Praxisbeispiel einer solchen neuen Pflegedokumentation Pflegezeitschrift 1996.

- Die Pflegekassen sehen in und durch Technik wohl nicht zuletzt eine Möglichkeit, Kosten einzusparen (z.B. Ausleihen statt Bezahlen). Aber es werden ihnen dadurch ferner auch in stärkerem Maße Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten an die Hand gegeben.
- Die Industrie hingegen erhofft sich durch einen verstärkten Einsatz von Technik im ambulanten Pflegebereich Märkte der und mit Zukunft, die weit über den sogenannten 'Silbermarkt' für Senioren hinausgehen.

Die bislang gemachten bzw. bekanntgewordenen Erfahrungen und Ergebnisse einschlägiger Untersuchungen - zumeist aus der Anfangsphase des Pflegeversicherungsgesetzes - geben allerdings nicht gerade Anlaß zu überschwenglichen Hoffnungen. In einer prospektiven Studie kamen beispielsweise Lucke et al. (1997) zu dem Resultat, daß von 89 Patienten, die nach den Empfehlungen des MDK Hilfsmittel erhalten sollten, diese nur bei 31 Pflegebedürftigen auch tatsächlich geliefert wurden. Fazit hier:

"Die Umsetzung der nichtfinanziellen Leistungen nach dem PVG gelang also nur in wenigen Fällen und nur auf Drängen der Angehörigen und durch Hilfe des Hausarztes" (ebenda, S. 168).

Eine ebenfalls prospektiv angelegte Untersuchung zeigte, daß Hilfsmittel zur Fortbewegung zumeist geliefert sowie auch benutzt wurden; Hilfsmittel für das tägliche Leben wurden hingegen in rund 10 v.H. der Fälle nicht geliefert und ebenso auch von gut 10 v.H. der Pflegebedürftigen nie benutzt (vgl. Krause et al. 1996).

Zweifelsohne gibt es hinsichtlich der Nutzung von technischen Hilfsmitteln Nutzungsbarrieren und -filter, die im Produkt, seiner Ausführung (z.B. unzureichende Gestaltung, 'Krankenhausdesign' etc.) selbst begründet liegen, aber auch solche psychischer und psychologischer Natur, wie z.B. Scham, die Angst sich abhängig zu machen, Angst vor dem Verlust sozialer Kontakte durch die Nutzung eines Hilfsmittels, schlechte bzw. keine Unterweisung im Gebrauch usw. (vgl. z.B. Lilienthal 1995; Krause et al. 1996).<sup>26</sup> Offensichtlich besteht auch eine Tendenz, die technischen Hilfsmittel zu stark altenspezifisch und nicht genereller auf Pflegebedürftigkeit hin auszurichten.

Ein weiterer Eindruck, den man bei intensiver Beschäftigung mit dieser Materie gewinnen kann, ist der, daß sich Unternehmen bei und mit der Entwicklung solcher Hilfsmittel schwer tun.<sup>27</sup> Vielleicht hat die Industrie bzw.

26 Mitzudenken ist dabei stets auch, ob Technik immer die beste Lösung ist, oder ob sie in manchen Fällen nicht "... passiv macht statt aktiv, immobil statt mobil" (Mohl 1996, S. 52) - also in gewisser Weise kontraproduktiv ist.

27 Verschiedene Forschungs-, Test- und Beratungsinstitute sind inzwischen diesbezüglich unterstützend tätig, so z.B. die GGT Gesellschaft für Gerontotechnik, die für entsprechend gestaltete Produkte auch ein Prüfsiegel vergibt, und das Deutsche Institut

größere Teile davon das große und künftig noch anwachsende (Markt-)Potential noch nicht in vollem Ausmaß erkannt, und nimmt - wie Festervand und Wylde bereits 1988 für die USA diagnostiziert hatten - eine "... 'wait and see' attitude" (1988, S. 160) ein. Anders formuliert: Die Innovationspotentiale sind in diesem Bereich sehr hoch und noch weitgehend unausgeschöpft.

"High-tech home care thus simultaneously provides the opportunity for love and the means of exploitation. To maximize the former and minimize the latter, we must begin to think more critically about the phenomenon of high-tech home care. Instead of allowing this technology to develop of its own internal dynamics or, worse, according to the dictates of the profit motive, we must begin to ask how high-tech home care might best serve human needs and the needs of a compassionate but prudent society" (Arras, Dubler 1995, S. 30).

Dies gilt natürlich - so sei ergänzend vermerkt - nicht nur für die 'High-tech'. Unausweichlich stellt sich somit die Frage nach der Qualität von Pflege. Darauf wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

## 7. Eine neue Qualität von Dienstleistungsarbeit?

Den personenbezogenen Dienstleistungen, insbesondere bezogen auf sozial-, gesundheits- und in herausragendem Maße auf pflege- und betreuungsspezifische, sind spezielle Eigenarten und Qualitäten prinzipiell schon inhärent.

"'Produktion' - bereits dieser Begriff scheint wenig geeignet zur Bezeichnung eines Vorgangs, an dessen Ende kein materielles Produkt, sondern ein oft nur schwer nachweisbarer Gewinn an Gesundheit steht ... Für personenbezogene Gesundheitsdienste gilt die Koerstellungsthese, d.h. der Patient - nach herkömmlichem Sprachgebrauch, der Konsument - hat in der Regel einen großen, oft entscheidenden Anteil daran, welche Leistungen zu welchem Zeitpunkt, wie und mit welchem Ergebnis zustande kommen ... Diesen Patienten (und ihren Angehörigen) muß stets auch ein längerfristig wirksames Programm zur Vermittlung von Motivation, Kompetenz und von Fertigkeiten zur Modifikation von Lebensbedingungen und Verhalten angeboten werden" (Badura 1995, S. 183).

Personenbezogene Dienstleistungen erlauben jedoch keine Separierung in Konsument/Klient und Produzent/Helfer, sondern die spezifische Wesensart gründet vor allem darin, daß die Leistung in Koproduktion von beiden Teilen gemeinsam erstellt wird; man könnte auch von einer gegenseitigen Bindung sprechen (vgl. dazu z.B. Gross 1983). Auf eine weitere Besonderheit personenbezogener Dienste verweist Kühn:

---

für Pflegehilfsmittelforschung und -beratung, welches ebenfalls ein einschlägiges Siegel an Hersteller, Entwickler und Anbieter verleiht.

"Ihr 'Arbeitsgegenstand' sind Menschen, die man nicht aufbewahren, stapeln oder standardisieren kann wie Industriegüter. In der Pflege gar sind es kranke und hilfsbedürftige Menschen, was die Restriktionen noch weiter erhöht" (1994, S. 192).

Subjektivierendem, empathischem Handeln der Pflegepersonen kommt dabei nach übereinstimmender Erkenntnis eine ganz herausragende Bedeutung zu (vgl. dazu z.B. Ostner, Beck-Gernsheim 1979; Böhle et al. 1997). Entdeckt wurde in diesem Kontext sogar so etwas wie ein 'Grünes-Daumen-Phänomen' bei Pflegenden (vgl. Jensen et al. 1995).

Hat die Einführung der Sozialen Pflegeversicherung nun dazu beigetragen, die Qualität der häuslichen Pflege zu steigern? Dieser so einfach klingenden, im Detail aber so schwierigen Frage soll im folgenden nachgegangen werden.

Die Probleme beginnen bereits mit der Begrifflichkeit:

"Der Begriff der Dienstleistungsqualität wird oft gebraucht und selten expliziert und löst sich dort, wo er konkretisiert wird, oft in zusammenhangslose Details auf. Hinzu kommt, daß der Begriff in der öffentlichen Diskussion - ebenso wie Ersatzbegriffe wie 'Klientenorientierung', 'bürgerfreundlich' - von den verschiedenen an der Diskussion beteiligten Gruppen meist in ganz unterschiedlichem Sinne gebraucht und ausgefüllt wird, selbst wenn bestimmte normative Vorgaben, wie z.B. das Arbeitsförderungsgesetz oder das Sozialgesetzbuch, als gemeinsamer Begründungszusammenhang akzeptiert sind" (Bahnmüller, Faust 1992, S. 34).

Und die Probleme setzen sich bei genauerer Betrachtung fort, wie z.B. auch bei der Kongreßmesse 'Häusliche Pflege' deutlich wurde:

"Ungeklärt sei, so Adelheid von Stösser, nicht nur, wie Pflegequalität in der häuslichen Pflege definiert werde, ungeklärt sei auch, was überhaupt standardisiert werden müsse und wer für die Entwicklung dieser Standards zuständig sei ... Niemand wisse genau, was gemeint sei, wenn der Gesetzgeber von 'ausreichender', von 'notwendiger' und manchmal auch von 'angemessener' Pflege spreche" (EvS 1994, S. 538).<sup>28</sup>

Auf den letzteren Sachverhalt verweist zum Beispiel auch Priester, und merkt dazu an, daß das Pflegeversicherungsgesetz an verschiedenen Stellen direkt und indirekt zwar sehr wohl auf Qualitätsaspekte eingeht, "... auch wenn dies weder systematisch noch durchgängig in der wünschenswerten Begriffsschärfe und Detailliertheit geschieht" (1994/95, S. 31f.).

---

28 Auf den 'Schlagwortcharakter' und die Nebulosität von Qualität und der Qualitätssicherung in der kundenorientierten Pflege verweisen aktuell kritisch auch Funk et al. 1997; noch dazu mit dem expliziten Hinweis, daß dies "... für einen großen Teil des Pflegepersonals unbedeutend oder völlig unverständlich ist" (ebenda, S. 2; ähnlich auch Badura 1997, S. 34).

Der § 80 des SGB XI widmet sich explizit dem Thema 'Qualitätssicherung' und hebt die gemeinsame Zusammenarbeit aller Pflegekassen, -institutionen und -dienste bei der Entwicklung und Vereinbarung von "... Grundsätzen und Maßstäben für die Qualität und Qualitätssicherung der ambulanten und stationären Pflege" (Abs. 1) hervor. Was man darunter konkret zu verstehen habe, wie die Entwicklung vonstatten gehen solle etc., verbleibt im Unklaren. Zwar gibt es die Möglichkeit, für den Aufbau, den Ablauf, die Darstellung und die Sicherung eines Qualitätsmanagement-Systems speziell im Dienstleistungsbereich die DIN ISO 9004-2 zu verwenden, aber selbst die Zertifizierung sagt letztlich nichts über die Pflegequalität aus (vgl. z.B. Risse 1996). Die Begriffsklärung, was Qualität in der Pflege übergreifend letztlich meint, wie sie bestimmt, vermittelt und gesichert wird, ist - so ein kurzes Zwischenfazit - bislang noch nicht zufriedenstellend gelöst, woran auch zahlreiche Fallstudien zu dieser Thematik (vgl. z.B. Gabanyi, Schneider 1993; Gabanyi 1995; Braun et al. 1995) nichts geändert haben.

Jenseits der Unverbindlichkeit des Begriffs der Pflegequalität gibt es weitere, auch strukturelle Hemmnisse, die die Erbringung von (mehr) Qualität in der ambulanten Pflege zumindest behindern. Eines davon könnte man in die provokante Frage kleiden, ob die derzeitigen Abrechnungssätze so bemessen sind, daß Qualität auf der Strecke bleibt. Also sozusagen ein 'eingebauter Defekt im System'. Und tatsächlich deuten die bislang nur spärlich vorliegenden Ergebnisse in diese Richtung. So z.B. die Resultate einer Untersuchung - repräsentativ für Schleswig-Holstein -, für die sich Leistungsanbieter und Kostenträger gemeinsam auf den Untersuchungsgegenstand, die Erhebungsmethode und die Auswertungsstrategie geeinigt hatten. Die Ergebnisse hinsichtlich der Zeitvorgaben für verschiedene Leistungskomplexe und der tatsächlichen Zeitbedarfe sind ernüchternd:

- "In der Grundpflege ist das System praxisgerecht, muß aber angepaßt werden.
- Der hauswirtschaftliche Bereich hat große Defizite.
- Insgesamt reichen die gewählten Zeitvorgaben nicht.
- Eine Vereinbarung zu den 'sonstigen Leistungen' ist erforderlich.
- Eine leistungsgerechte Vergütung bei Fahrzeiten und Zeitzuschlägen ist unabdingbar" (Braun, Tews 1997, S. 18).

Die sogenannte 'Renn-Pflege' als für eigentlich alle Beteiligten unbefriedigende Situation wird durch dieses Auseinanderklaffen zwischen Soll und Ist sicherlich mitbefördert. Kaum verwunderlich ist insofern, daß derzeit zwischen den Leistungsanbietern und den Pflegekassen Verhandlungen über eine Neugestaltung der Vergütungsstrukturen mit den Zielsetzungen bundesweit einheitlich, kostendeckend und praxisgerecht laufen (vgl. Forster 1997a). Das Ende des

Jahres 1996 von den Spitzenverbänden der Pflegekassen und den Kommunalen Spitzenverbänden unter Ausschluß der Wohlfahrts-, Sozial- und Behindertenverbände vorgestellte 'Standard-Pflegesatz-Modell' dürfte hierfür eher der falsche Anknüpfungspunkt sein, denn die dort vorgeschlagenen bundesweit einheitlichen Pflegesätze liegen insgesamt um ca. 25-30 v.H. unter den gegenwärtig doch sehr unterschiedlichen Sätzen (vgl. dazu z.B. Deutscher Bundestag 1997a).

Ein weiteres zentrales Problem benennen Braun und Johne wie folgt:

"Die Qualität pflegerischer Leistungen ist letztlich subjektiver Natur. Häufig spiegeln Qualitätsmaße und von Experten festgelegte Standards nicht die Prioritäten der Nachfrager wider" (1994, S. 16).

Die sogenannte Konsumentensouveränität des Pflegebedürftigen selbst und seiner Angehörigen erscheint zumindest derzeit stark unterentwickelt. Anders formuliert: Die Möglichkeiten zur Qualitätssteuerung durch die Nachfrageseite selbst, das - erfolgversprechende - Einbringen von Verbesserungsvorschlägen etc., sind gegenwärtig real in nur sehr geringem Umfang gegeben.<sup>29</sup>

Durch die mit der Pflegeversicherung mitintendierte - und wie gezeigt, auch eingetretene - starke Zunahme privater Pflegedienste, erhoffte man sich aus der marktlichen Konkurrenz resultierend qualitätssteigernde Effekte. Wie eine aktuelle Studie aber exemplarisch zeigt, ist dies so nicht eingetreten:

"Insgesamt ist dennoch eher zu vermuten, daß die zentralen Strukturmerkmale der gesetzlichen Pflegeversicherung einen qualitäts- und innovationsfördernden Wettbewerb eher behindern als fördern ... Die jetzige Ausgestaltung des Systems 'pflegerischer Versorgung' ist mit Qualitätseinbußen verbunden, da ein qualitätsfördernder Wettbewerb in vielen Fällen behindert wird" (Johne 1997, S. 205f.).

In der Summe läßt sich festhalten, daß die Einführung der Sozialen Pflegeversicherung nicht sozusagen qua Gesetz zu einer neuen Qualität von Dienstleistungsarbeit geführt hat.<sup>30</sup> Der Begriff der Qualität ist zweifelsohne vielschichtig, und er ist uneinheitlich und umstritten. Qualität benötigt überprüfbare Indikatoren, was zumindest gewisse Mindeststandards mit Gültigkeit für alle Pflegedienste erfordert. Qualitätssicherung bedarf einer genauen Vorstel-

---

29 Über die Einrichtung von 'Ombudsleuten' auf regionaler Ebene, die diesbezüglich für die Pflegebedürftigen und deren Angehörige Anlaufstelle und Transmissionsriemen sein könnten, wird derzeit diskutiert (vgl. z.B. Forster 1997b).

30 Nicht sehr ermutigend z.B. auch das Fazit der zuständigen ministeriellen Referatsleiterin in Hessen: "Zusammenfassend läßt sich also feststellen, daß die Qualitätsdiskussion in der Pflege begonnen hat und Konsens über ihre große Bedeutung besteht. Defizite bestehen vor allem in der Entwicklung von umfassenden Umsetzungsstrategien, in der pflegetheoretischen Fundierung und in der breiten Information auf allen Ebenen" (Steppe 1996, S. 216).



lung, was Qualität in der Pflege bedeutet. Hinzukommt, daß Qualität nicht eine statische Größe, sondern ein dynamischer Prozeß ist, in den die unterschiedlichsten (Interessen-) Gruppen involviert sind. Die Konsumenten selbst kommen dabei bislang jedenfalls zu kurz. Die Technik kann bei der Entwicklung, Anwendung und Sicherstellung von Qualität(-maßstäben) nützliche Dienste leisten - z.B. durch die EDV-technische und vorgeschriebene Erfassung aller leistungs- und abrechnungsrelevanter Daten in einer lückenlosen Pflegedokumentation und daraus ableitbarer Standards -, daß aber generell gilt "Qualitätssicherung in der Pflege ist eine Frage der Technik" (Asam, Altmann 1995, S. 212), das halten wir denn doch für 'zu kurz gesprungen'. Daß die Frage der Qualität und der Qualitätssicherung eine der dringlichsten Aufgaben der Pflegeforschung in Deutschland ist (vgl. z.B. Robert Bosch Stiftung 1996, S. 18), das hingegen scheint zweifelsohne richtig zu sein. Und es ist immer noch Tancredi zuzustimmen, der bereits vor knapp zehn Jahren dazu anmerkte:

"One of the most complex and perhaps least understood concepts in the contemporary rhetorics surrounding health care issues is the quality of care" (1988, S. 92).

Zu pessimistisch und überzogen wirken m.E. aber die unsere in diesem Kapitel behandelte Thematik betreffenden Schlußfolgerungen einer aktuellen Studie:

"Die gegenwärtigen Diskussionen über die Qualitätssicherung bei Sozialen Dienstleistungen in Deutschland bieten vergleichsweise wenig innovative Ansätze für die Soziale Arbeit. ..., daß das Thema 'Qualität bei Sozialen Dienstleistungen' in Deutschland eine vergleichsweise geringe Resonanz findet. Kostenträger neigen dazu, die Frage niedrig zu hängen, weil sie 'Qualität' sehr eng unter Finanzierungsgesichtspunkten betrachten. Die Soziale Fachlichkeit macht noch einen sehr gespaltenen Eindruck, weil für viele das Qualitätsthema zu eng mit der ungeliebten Ökonomie verknüpft ist und darüber hinaus die Berührungssängste dann sehr groß werden, wenn der Qualitätsdiskurs den eigenen Professionsbegriff nicht verschont" (Hansen 1997, S. 22f.).

Anstöße zu einem Nachdenken über Qualität in der Pflege und dem Anregen entsprechender Diskussionen hat die Einführung des SGB XI nämlich sehr wohl gegeben und ausgelöst, wenngleich es derzeit für eine - vorläufig - abschließende Bewertung noch zu früh erscheint.

## **8. Ein kurzer Blick über den Zaun: Erfahrungen und Entwicklungen in einigen anderen Ländern**

Ein Blick über die eigene nationale Grenze hinaus ist eigentlich immer hilfreich und befruchtend. Daß dies im Rahmen des vorliegenden synoptischen Überblicksartikels nur in etwas eingeschränktem Maße erfolgen kann, dürfte sich aber von selbst verstehen. Dennoch gilt generell: Internationale Vergleiche

"... helfen aufgrund der breiteren Erfahrungsbasis, die sie bereitstellen, in erster Linie spezifisch nationale Defizite (oder auch Vorzüge) zu identifizieren; erst in zweiter Linie taugen sie darüber hinaus als ein Fundus von Anregungen und Modellen" (Baldock, Evers 1991, S. 255).

Eingehen möchte ich im folgenden konkret auf den Stand und die Entwicklung in drei Ländern: Österreich, weil es wie die Bundesrepublik eine relativ neue bundeseinheitliche Regelung hat; die Niederlande, da sie auf eine rund dreißig-jährige Erfahrung in diesem Bereich zurückblicken kann, und letztlich die USA, aufgrund der ihr in vielen Bereichen zugemessenen Vorbildfunktion, aber auch der vielfach jedoch ganz anderen Hintergründe und Entwicklungen.

Am 01. Juli 1993 trat in *Österreich* das Bundespflegegeldgesetz (BPGG) in Kraft.

"Kernpunkt der Regelung ist eine Geldleistung an die pflegebedürftigen Personen. Anspruchsvoraussetzung für die Gewährung von Pflegegeld ist das Vorliegen eines ständigen Betreuungs- und Hilfsbedarfs (Pflegebedarf), der voraussichtlich mindestens sechs Monate andauern wird und monatlich mehr als 50 Stunden beträgt. Die Ursache der Pflegebedürftigkeit ist dabei unerheblich ... Entsprechend dem Ausmaß des Pflegebedarfs wird das Pflegegeld in sieben Stufen gewährt und zwölf mal jährlich an die pflegebedürftige Person ausbezahlt" (Badelt, Österle 1997, S. 191).

Die Höhe liegt aktuell - je nach Stufe - zwischen 2.000 bis 21.000 ÖS. Die Intention lag bei der Gesetzgebung ganz eindeutig auf Geldleistungen; nur in Ausnahmefällen, also z.B. mißbräuchlicher, nicht zweckgemäßer Verwendung des Pflegegeldes, sind Dienst- bzw. Sachleistungen vorgesehen (vgl. z.B. Pfeil 1996, S. 144). Auch im BPGG scheint eine gewisse Präferenz für die häusliche Pflege auf, die vom Pflegebedürftigen und/oder seinen Angehörigen selbst organisiert werden soll. Ebenso wie in der Bundesrepublik liegt der Anteil der Pflegebedürftigen - die Pflegegeld beziehen - bei rund 4 v.H. der österreichischen Bevölkerung und ihr Anteil wird infolge einer 'alternden Gesellschaft' künftig zunehmen (vgl. z.B. Badelt, Österle 1997, S. 190). Parallelen gibt es auch hinsichtlich der lebhaften Diskussion über quantitative und vor allem qualitative Mindeststandards bei den ambulanten Dienstleistungen, wozu das Gesetz zwar Vorgaben enthält, denen bis dato allerdings keine Durchsetzungschancen zugemessen werden (vgl. z.B. Pfeil 1996).<sup>31</sup> Beklagt wird ebenso ein eklatanter Mangel an zuverlässigen Daten (vgl. z.B. Badelt et al. 1996). Die von Evers et al. im Jahr des Inkrafttretens des BPGG aufgeworfene und nachfolgend wiedergegebene zentrale Frage kann somit auch Ende 1997 noch nicht beantwortet werden:

---

31 Die Debatte über (neue) Qualität im Bereich der sozialen Hilfen ist auch in Österreich eine alte (vgl. z.B. Antalovsky, Bauböck 1989).

"Die zukünftige Beurteilung des Gesetzes wird daher ganz davon abhängen, ob es den Betroffenen und/oder der öffentlichen Hand gelingt, einen nutzerorientierten Dienstleistungsmarkt ins Leben zu rufen, oder ob es bei privaten Lösungen auf Kosten der Frauen und im Rahmen eines unkontrolliert wuchernden Pflege-Schwarzmarktes bleibt" (1993c, S. 230).

Bereits am 01. Januar 1968 trat in den *Niederlanden* das 'Allgemeine Gesetz besondere Krankheitskosten' (AWBZ) in Kraft. Nicht nur Pflege ist hierunter gefaßt, sondern das Leistungsspektrum ist viel breiter und schrittweise im Laufe der Jahre angewachsen:

"So umfaßt das AWBZ die langjährige und kostspielige Pflege in stationären Einrichtungen unterschiedlicher Kategorien, die Kosten für die ambulante und stationäre Psychiatrie, die teilstationäre medizinische Versorgung für geistig behinderte Erwachsene und Kinder, Tageseinrichtungen für Behinderte, ambulante Sozialbehandlung, Hilfsmittelversorgung, um nur einige zu nennen" (Beckmann, Christen 1997, S. 77f.).

Insofern verwundert es auch kaum, daß der Beitragssatz mit 7,35 v.H. des zu versteuernden Einkommens deutlich höher als in der Bundesrepublik liegt (vgl. ebenda). Schon seit Mitte der 80er Jahre wurde versucht, durch die Propagierung des Leitbildes einer 'caring society' die staatlich garantierten Pflegeleistungen und die Kosten zu senken (vgl. z.B. Evers et al. 1993a, S. 155f.). Auch wollte man im Zuge vielfältiger Modellversuche, Experimente etc. eine stärkere Verlagerung auf die ambulanten Dienste anstoßen und erreichen (vgl. z.B. Romijn 1996). Die Qualität der Leistungen und Dienste war dabei stets ein zentrales Thema, dem auch in jüngster Vergangenheit zunehmend mehr Beachtung geschenkt wird; gerade auch unter den Aspekten einer stärkeren Marktorientierung und höherem Wettbewerb in diesem Arbeitsfeld (vgl. z.B. Europäische Stiftung 1996, S. 51). In zunehmendem Maße wurden informelle, also familiäre und nachbarschaftlich organisierte Pflegeleistungen als eine "... wertvolle Ressource angesehen ..." (Baldock, Evers 1991, S. 240). Weitere Veränderungen in diesem Bereich sind in den Niederlanden in absehbarer Zukunft zu erwarten. Dies liegt nicht nur an den Kostendrücken und -problemen, sondern ebenso an einer älter werdenden Gesellschaft (vgl. z.B. Romijn 1996, S. 151). Auch die unlängst konstatierte Zunahme der Arbeitsdrücke und -belastungen im gesamten Pflegesektor (vgl. z.B. Europäische Stiftung 1996, S. 52) dürfte eine Rolle spielen.

In den *USA* stellt sich die Situation hinsichtlich des Pflegebereichs gänzlich anders als in Österreich oder den Niederlanden dar. So fallen beispielsweise die Pflegevorsorge, einschlägige Gesetze etc. zum wesentlichen Teil in den Aufgabenbereich der Einzelstaaten (vgl. z.B. Evers et al. 1993b, S. 191ff.). Auch sind die Schwerpunkte der Debatten offenkundig ganz andere als in Europa. Primär geht es dort um akut oder dauerhaft Schwerkranke und Pflegebedürftige und

nicht den - sogenannten - 'durchschnittlichen' Pflegebedürftigen. Die Frage lautet dabei zentral 'home care vs. hospital care', und zwar insbesondere unter den Aspekten Kosteneinsparungspotentiale und Technikeinsatz:

"For decades, home care has meant visiting nurses, physical therapists, home health aides, homemakers, assisted transportation, meals on wheels, and to a lesser extent, hospice programs. But in recent years home care has become increasingly high-tech ..." (Campion 1995, S. 1213).<sup>32</sup>

Auch sei dieser Bereich das am schnellsten wachsende Segment der gesamten Health Services Industrie, mit entsprechenden Arbeitsmarktwirkungen (vgl. z.B. Freeman 1995; Daniels 1995). Was die propagierten Kosteneinsparungspotentiale betrifft, so gibt es - z.B. basierend auf einer Metaanalyse - durchaus widersprüchliche und gegenläufige Resultate (vgl. Campion 1995). Ob die kurz beschriebenen US-amerikanischen Tendenzen letztlich zu einer besseren Pflege und gesteigerter Lebensqualität des zu Pflegenden führen, muß bislang als offen bezeichnet werden. Befürchtungen gibt es nicht nur auf Seiten der Ärzte, die um ihr Image, Einkommen und ihre Reputation fürchten (vgl. z.B. Champlin 1989), sondern auch auf Seiten der Angehörigen und der Pflegebedürftigen:

"But the biggest loser may be homebound chronically ill patients. ... When a high-tech home care program converts a bedroom into a virtual intensive care unit (ICU), the patient may feel as if he or she were in an ICU. And the family member who supervises this care - usually the spouse or a daughter - may feel like an ICU nurse on continuous duty. Severely ill patients with limited life spans may prefer caring to technology and human support to having their homes remade into hospital-level care-delivery systems" (Campion 1995, S. 1214).

Eine in diesen Bereich auch in der Literatur vielfach eingenommene eher technokratische Sichtweise, wie sie das folgende Zitat exemplarisch aufzeigt, wird an den Bedürfnissen und Wünschen des Pflegebedürftigen prinzipiell vorbeigehen und ihm sozusagen nur noch Objektcharakter zumessen:

"Improved cost-effectiveness, advancing technology, and enhanced public awareness also is expected to continue to strengthen the industry" (Freeman 1995, S. 10).

Wenn es aber zentral um die Sicherstellung und die Qualität von Pflege geht, kann einer solchen Sichtweise jedoch allenfalls eine 'second priority' zugemessen werden.

---

32 Für eine Übersicht dieser zur Anwendung kommenden 'home high-tech'-Geräte vgl. z.B. Rouse 1990 und Pousada 1995.

Die Diskussionen und Konfliktlinien verlaufen in den USA also gänzlich anders als in der Bundesrepublik Deutschland. Pflege wird dort - wie in aller Kürze oben skizziert - in der Tendenz eher als ein technisches Problem gesehen, das gerade eben auch einer technischen Lösung bedarf. Personalbezogene pflegerische Dienstleistungen, mit der Möglichkeit des Klienten unter einer größeren Zahl von Anbietern auszuwählen, stehen somit vergleichsweise deutlich im Hintergrund.

## 9. Wie geht es weiter? – Einige begründete Spekulationen und der Versuch eines Fazits

Wie gezeigt wurde, sind die Entwicklungen im Pflegebereich seit der Einführung des SGB XI durch viele Ambivalenzen, Umbrüche und Widersprüchlichkeiten geprägt. Dies gilt aber darüber hinausgehend eigentlich für den gesamten Dienstleistungsbereich: "Wir waren überrascht, in welches 'Wespennest' wir dort gestochen hatten, welche Dynamik, aber auch welche Widersprüche sich in diesem Sektor auftun, und wie groß der Mangel an Informationen ist" (Schaumann 1997, S. 1).

Die Privatisierungsdebatten - die Zauberformel 'Mehr Markt' - haben ihre Entsprechung auch im ambulanten Pflegesektor gefunden, und dies war mit der Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes durchaus auch intendiert. Die seit langer Zeit immer wieder - mehr oder weniger vehement - an der Freien Wohlfahrtspflege geübte Kritik fand hier ihren aktuellen Niederschlag.

"Freie Träger können alles und sind für alles zuständig. Sie sind universale Sozialexperten. Über Jahre haben sie die Professionalisierung vorangetrieben und universalisiert und sowohl gegen die sogenannten Ehrenamtlichen, wie auch gegen die privat-gewerblichen ins Feld geführt. Weder dem Bürgerengagement noch den privat-gewerblichen Anbietern wird ein Platz im Dienstleistungsangebot zugestanden" (Manderscheid 1997, S. 143f.; vgl. dazu auch D. Meyer 1997).

Andererseits wurde diagnostiziert:

"Der Eindruck verfestigt sich, daß das privat-gewerbliche Trägerspektrum sensibler, strategisch bewußter und rascher reagiert, während das freigemeinnützige nur im Einzelfall Initiative ergreift" (Schmidt 1996, S. 285).<sup>33</sup>

- 
- 33 Hinzuweisen ist in diesem Kontext auf erhebliche, v.a. strukturelle Nachteile der Privaten im Vergleich zu den Freien Trägern: Sie sind bislang praktisch nicht bis kaum etabliert und breit eingebettet, können keine Zivildienstleistenden beschäftigen oder ehrenamtliche Helfer einsetzen, können keine Spenden erhalten und haben in der Regel nicht die Möglichkeit, über verschiedene Sozialbereiche hinweg interne Querfinanzierungen zu betreiben ('Verschiebebahnhöfe').

Gewarnt sei allerdings davor, hier das 'Kind gleich mit dem Bade auszuschütten', denn ob (auch) in der ambulanten Pflege die häufig suggerierte und in den Debatten zumeist unterschwellig mitschwingende Unterstellung 'Privat = besser' gilt, das muß zumindest bezweifelt werden. Daß eine generelle Privatisierung sozialer Dienstleistungen alle Probleme lösen kann, dies scheint uns allerdings ein Irrtum (vgl. so auch Klug 1995). Die Einführung der Pflegeversicherung hat u.E. vielmehr eher einen hilfreichen Anstoß gegeben, um vielfach eingefahrene Situationen und unreflektierte 'Standards' aufzubrechen. Unser Eindruck ist, daß in der Freien Wohlfahrtspflege weitverbreitet ein intensives Nachdenken über ihre künftige Rolle stattfindet, die nicht zuletzt auch eine Wertediskussion miteinschließt (vgl. z.B. die Beiträge in Deutscher Caritasverband 1997). Eine 'Revitalisierung' im Pflegebereich und das (Rück-)Gewinnen von Marktanteilen scheint uns durchaus wahrscheinlich. Vernetzungen und Kooperationen - auch mit privaten Diensten - zur Sicherstellung des angestrebten 'continuum of care' mit den Pflegebedürftigen/Klienten/Kunden im Mittelpunkt, sind zukünftig in stärkerem Maße zu erwarten. Eventuell zu erwarten ist ferner eine stärkere Zusammenarbeit der Privaten mit- und untereinander, insbesondere auf regionaler und kommunaler Ebene, und sei es nur, um den lukrativen Pflegemarkt zu segmentieren.<sup>34</sup> Alte Menschen und Pflegebedürftige dürften - ohne dies zynisch zu meinen - einer, wenn nicht der zentrale Wachstumsmarkt der Zukunft sein. Da die Privaten, wie gezeigt, in der Bewertung durch die 'Kunden' i.d.R. relativ gut abschneiden, große Teile der Klientel ferner bereit und in der Lage sind, selbst für Leistungen und Qualität etwas zuzuzahlen, ist eine Ausdehnung des Leistungsspektrums zu prognostizieren. Es wird eine Tendenz hin zu einem 'full service' geben, der den gesamten Lebenszusammenhang des Pflegebedürftigen abzudecken versucht. Auch 'Edel'-Pflegedienste für entsprechend lukrative und kaufkräftige Klientel werden zunehmend entstehen.

Der Einsatz von Technik generell und technischen Geräten/Hilfen wird dabei sowohl auf Seiten der Anbieter von Pflegedienstleistungen als auch auf jener der Nachfrager zunehmen. Die Industrie wird diesen Sektor - zweifelsohne im weitaus stärkeren Maße als bislang - als einen zukunfts- und profitträchtigen Markt entdecken, der nicht nur eingeschränkt auf den Bereich Gesundheit/Krankheit festgelegt ist.

Was die vielfach erhofften Arbeitsmarktwirkungen des SGB XI angeht, so sind wir eher skeptisch. Die bislang nur spärlich vorhandenen empirischen Daten und Indizien deuten jedenfalls nicht in diese Richtung (vgl. dazu kritisch J.A. Meyer 1997). Eher - so unser Eindruck - ist es im Vorfeld und nach der

---

34 Daß eine Art Franchise-System hier Einzug hält, erscheint uns derzeit allerdings nicht sehr wahrscheinlich, wenngleich auch künftig nicht völlig ausgeschlossen.

Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes zu personellen Verschiebungen zwischen den Bereichen Öffentliche Träger, Freie Wohlfahrt und Privaten gekommen. Einen Arbeitskräfteboom vermögen wir jedenfalls nicht zu identifizieren, wobei ferner zu berücksichtigen ist, daß das - jenseits unqualifizierter 'Billigpflege' - dafür in Frage kommende Fachpersonal ja sozusagen aus dem Stand auch nicht beliebig vermehrbar ist.

Das Thema Pflege, Pflegebedürftigkeit, Pflegeversicherung, Pflegequalität etc. wird dauerhaft auf der Agenda gesellschaftlicher und politischer Fragestellungen und Problemlagen stehen, wie ein Blick auf die sozio-demographischen Entwicklungen deutlich macht (vgl. z.B. Alber 1995, S. 280ff.). Denn die Bundesrepublik Deutschland ist - wie weltweit eigentlich alle großen industrialisierten Nationen - eine alternde Gesellschaft.<sup>35</sup> Mit Ausnahme von Japan verlaufen in keinem anderen Land diese Alterungsprozesse aber so vehement und rapide wie bei uns (vgl. z.B. Heitmüller 1995).

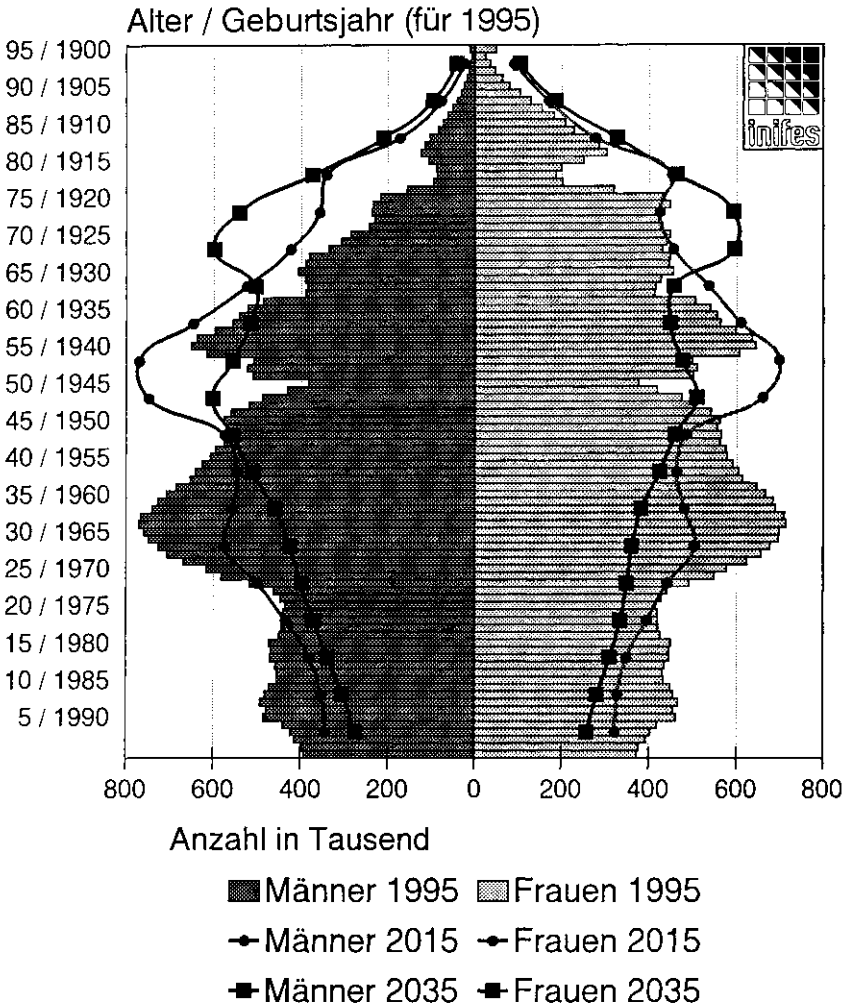
Bezogen auf den Bevölkerungsaufbau zum 31. Dezember 1995 zeigt die *Darstellung 10* unter Verwendung der mittleren Varianten der achten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes<sup>36</sup> die nach Geschlecht differenzierten Ergebnisse für die Jahre 2015 und 2035. Auf den ersten Blick wird die Dramatik der Entwicklung - in noch ausgeprägterem Maße für das Jahr 2035 - deutlich. Der Anteil der jüngeren Generationen geht bei beiden Geschlechtern stark und nahezu synchron zurück; die Anteile der Älteren hingegen steigen stark an und es hat - bildlich gesprochen - eine Verschiebung der 'Bevölkerungszwiebel' nach oben stattgefunden, sie ist in beiden Fällen deutlich 'kopflastiger' geworden.

"Wie nicht anders zu erwarten war, führt der demographische Wandel in Deutschland zu einer kontinuierlichen Zunahme der Anteile und der Anzahl der Hilfe- und Pflegebedürftigen in privaten Haushalten. Nach den Ergebnissen der Modellrechnung nimmt der Anteil der Pflegebedürftigen von 1,4% im Jahr 1991 (Infratest-Repräsentativerhebung) bis auf 2,2% im Jahr 2030 zu ... Drückt man diese Entwicklung in Prozentpunkten aus, so steigt die Anzahl von 100 Prozentpunkten im Jahr 1991 auf einen Vergleichswert von 139 Prozentpunkten im Jahre 2030" (Schneekloth 1997, S. 106).

Auch die älteren Daten der bereits angesprochenen SOCIALDATA-Studie wurden für Prognosen herangezogen, wobei die Resultate in der Tendenz sehr ähnlich zu denjenigen von Infratest und INIFES ausfallen:

- 
- 35 Zu den Ursachen der demographischen Entwicklung und den sozio-demographischen Merkmalen der heute und zukünftig alten Menschen, die aus verständlichen Gründen hier nicht ausführlich vorgestellt und diskutiert werden können, vgl. Höhn et al. 1997; zu wirtschafts- und sozialpolitischen Implikationen, Verteilungs- und evtl. Akzeptanzproblemen dieses Trends vgl. Rürup, Sesselmeier 1993.
- 36 Vgl. zu den dahinterstehenden Annahmen Sommer 1994.

Darstellung 10: Demographische Entwicklung auf der Basis des Bevölkerungsaufbaus am 31.12.1995 in Verbindung mit der 8. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (mittlere Variante) für die beiden Jahre 2015 und 2035



Quelle: INIFES, eigene Berechnungen und Darstellung.



"Modellrechnungen zeigen, daß sowohl die Zahl der über 60jährigen Personen als auch die Zahl der voraussichtlich Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2030 um etwa 50% zunehmen wird" (Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen 1990, S. 87f.).

Wir haben für unsere Prognose mittlerweile vorliegende aktuellere Bevölkerungsdaten von Ende 1995 herangezogen. Diese aktuelleren Profile haben wir mit den Ergebnissen der oben angesprochenen Infratest-Umfrage von 1992 verbunden und mittels der achten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes für den Zeitraum 1995 - 2040 in 5-Jahres-Schritten hochgerechnet.<sup>37</sup> Deutlich wird dabei ein kontinuierlicher Anstieg über die Zeit hinweg und zwar in allen drei Pflegebedarfsstufen. Insgesamt ergibt sich bis zum Jahre 2040 eine Steigerungsrate von fast 43 v.H. Der höchste Zuwachs zeigt sich mit fast 50 v.H. bei der Kategorie 'tägliches Pflegebedarf' (I), der niedrigste mit einem Drittel bei 'ständigem Pflegebedarf' (III). Insgesamt betrachtet also eine durchaus nachhaltige Entwicklung, die eine kontinuierliche Analyse sozialer Dienstleistungen - in unserem Fall speziell von Pflege - erfordert.

In der Summe gesehen, können wir uns den nachfolgend wiedergegebenen Schlußfolgerungen anschließen:

"Hinsichtlich des vorrangigen, sozialpolitischen Ziels der Förderung *häuslicher Pflege* könnte die Pflegeversicherung Vorteile bringen. So könnten durch die Maßnahmen zur Förderung der häuslichen Pflege familiäre Pflegearrangements stabilisiert und die Bereitschaft zur Übernahme von Pflegeleistungen im Familienverband gefördert werden. Insgesamt scheint jedoch auch in diesem Bereich eher eine Begrenzung der Leistungsanspruchnahme und die Verhinderung von 'Mitnahmeeffekten' im Vordergrund zu stehen als die Stärkung der Konsumentensouveränität und die Verbesserung der Möglichkeiten zur Qualitätssteuerung durch die Nachfrager selbst" (Johne 1997, S. 205f.).

Allerdings würden wir dies nicht im Konjunktiv formulieren, sondern so ist die Realität.

## Literatur

Alber, J.: Soziale Dienstleistungen. Die vernachlässigte Dimension vergleichender Wohlfahrtsstaat-Forschung. In: K. Bentele; B. Reissert; R. Schettkat (Hrsg.): Die Reformfähigkeit von Industriegesellschaften. Frankfurt/M., New York 1995, S. 277-293.

---

37 Vgl. zu einer weitergehenden Prognose bis zum Jahr 2050 und kritischen Diskussion hinsichtlich verschiedener dahinterstehender Annahmen kurzgefaßt Dinkel 1996.

- Antalovsky, E.; Bauböck, R.: Staat und privat in den sozialen Diensten. In: SWS-Rundschau, Heft 3, 29. Jg., 1989, S. 85-101.
- Arras, J.D. (ed.): Bringing the Hospital Home. Ethical and Social Implications of High-Tech Home Care. Baltimore (Mass.), London 1995.
- Arras, J.D.; Dubler, N.N.: Introduction: Ethical and Social Implications of High-Tech Home Care. In: J.D. Arras (ed.): Bringing the Hospital Home. Ethical and Social Implications of High-Tech Home Care. Baltimore (Mass.), London 1995, S. 1-31.
- Asam, W.H.; Altmann, U.: Geld oder Pflege. Zur Ökonomie und Reorganisation der Pflegeabsicherung. Freiburg im Breisgau 1995.
- Badelt, Ch. et al.: Kosten der Pflegeversicherung. 2. Auflage, Wien 1996.
- Badelt, Ch.; Österle, A.: Pflegegeld, informelle Pflegearbeit und öffentliche Pflegeausgaben: Erfahrungen aus Österreich. In: Sozialer Fortschritt, Heft 8, 46. Jg., 1997, S. 189-194.
- Badura, B.: Gesundheitsdienstleistungen im Wandel. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Wiesbaden 1995, S. 183-190.
- Badura, B.: Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung 'Rehabilitation unter ökonomischen Gesichtspunkten' am 17. März 1997. Hektogr. Ms. der Enquête-Kommission Demographischer Wandel des Deutschen Bundestages. Bonn 1997, S. 31-36.
- Bahn Müller, R.; Faust, M.: Das automatisierte Arbeitsamt. Frankfurt/M., New York 1992.
- Baldock, J.; Evers, A.: Beiträge zu einer neuen Dienstleistungskultur. In: Soziale Welt, Heft 2, 42. Jg., 1991, S. 232-257.
- Beckmann, E.; Christen, T.: Deutsche und niederländische Pflegeversicherung unter Berücksichtigung europarechtlicher Aspekte - 2. Münsterische Sozialrechtstagung -. In: Zeitschrift für Sozialreform, Heft 1, 43. Jg., 1997, S. 77-81.
- Beyer, L.; Hilbert, J.; Micheel, B.: Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor. Gutachten für die Enquête-Kommission 'Zukunft der Erwerbsarbeit' des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Hektogr. Ms., Gelsenkirchen 1997.
- Bien, W. (Hrsg.): Familie an der Schwelle zum neuen Jahrtausend. DJI-Familien-Survey Bd. 6, Opladen 1996.
- Blüm, N.: Die Anstrengung hat sich gelohnt. In: Das Parlament, Nr. 12-13, 44. Jg., 1994, S. 2.
- Böhle, F.; Brater, M.; Maurus, A.: Pflegearbeit als situatives Handeln - Ein zukunftsweisendes Konzept zur Sicherung von Qualität und Effizienz der Altenpflege. Hektogr. Ms., o.O. 1997.
- Braun, H.; Johne, G.: Qualitätssteuerung sozialer Dienstleistungen - Ökonomische Aspekte der Versorgung pflegebedürftiger Personen. Projektzwischenbericht. Hektogr. Ms., Trier 1994.
- Braun, U. et al.: Hilfe zur Selbsthilfe. Pilotprojekt zur Entwicklung von individuellen Pflegestandards in der Häuslichen Pflege. In: Häusliche Pflege, Heft 6, 4. Jg., 1995, S. 382-387.
- Braun, U.; Tews, B.: Die Schwachstellen aufgedeckt. Ergebnisse einer bisher einmaligen Untersuchung zu den Leistungskomplexen nach SGB XI. In: Häusliche Pflege, Heft 6, 6. Jg., 1997, S. 18-24.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.: Gesamtstatistik der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege, Bonn versch. J.

- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Tabellen und Übersichten zur Sozialen Pflegeversicherung. In: Bundesarbeitsblatt, verschiedene Ausgaben, 1996 und 1997.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Einnahmen und Ausgaben der sozialen Pflegeversicherung. 4. Quartal 1996. Hektogr. Ms. vom 15.04.1997, Bonn 1997.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) (Hrsg.): Deutscher Delphi-Bericht zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik. 2. Auflage, Bonn 1995.
- Campion, E.W.: New Hope for Home Care? In: The New England Journal of Medicine, Nr. 18, Vol. 333, 1995, S. 1213-1214.
- Champlin, L.: Home care goes 'high-tech'. In: Geriatrics, Heft 7, 44. Jg., 1989, S. 83-86.
- Daniels, N.: Justice and Access to High-Tech Home Care. In: J.D. Arras (ed.): Bringing the Hospital Home. Ethical and Social Implications of High-Tech Home Care. Baltimore, London 1995, S. 235-251.
- Deutscher Bundestag: Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Petra Bläss und der PDS 'Zum Standard-Pflegesatz-Modell', BTDr.S. 13/8278 vom 23.07.97, Bonn 1997a.
- Deutscher Bundestag: Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN 'Soziale Dienste und geplanter ABM-Abbau in den neuen Ländern'. BTDr.S. 13/8237 vom 16.07.97, Bonn 1997b.
- Deutscher Caritasverband (Hrsg.): Mehr Markt in der Sozialen Arbeit? Freiburg im Breisgau 1997.
- Dietrich, H.: Es ist nicht nur der Pflegenotstand: Anmerkungen zur Lage der Pflegeberufe aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. In: A. Kuhlmeiy; M. Landenberger (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven der Kranken- und Altenpflege. Berlin, München 1993, S. 159-175.
- Dietrich, H.: Arbeitsmarkt für Pflegeberufe. Forschungsbericht Nr. 239 des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1994a.
- Dietrich, H.: Anmerkungen zu möglichen Auswirkungen der Pflegeversicherung auf den Arbeitsmarkt für Pflegeberufe. Hektogr. Ms., Nürnberg 1994b.
- Dietrich, H.: Arbeitsmarkt für Pflegeberufe - aktuelle Arbeitsmarktbefunde. Hektogr. Ms. vom 08. August, Nürnberg 1995a.
- Dietrich, H.: Pflege als Beruf. Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 1, Nürnberg 1995b.
- Dietrich, H.: Aktuelle Befunde zur Arbeitsmarkt- und Berufssituation in der sozialen Arbeit. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Heft 1, 76. Jg., 1996, S. 11-16.
- Dinkel, R.H.: Prognose des häuslichen Pflegebedarfs bei sinkender Sterblichkeit. In: U. Walter; W. Paris (Hrsg.): Public Health. Gesundheit im Mittelpunkt. Meran 1996, S. 310-313.
- Entzian, H.; Klie, Th.: Professionalisierung der Pflege älterer Menschen. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Heft 6, 29. Band, 1996, S. 404-410.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: BEST-Bulletin. Statistiken und Nachrichten, Nr. 9, Luxemburg 1996.

- Evers, A.: Geld oder Dienste? Zur Wahl und Verwendung von Geldleistungen im Rahmen der Pflegeversicherung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 50. Jg., 1997, S. 510-518.
- Evers, A.; Leichsenring, K.; Pruckner, B.: "Was nichts kostet, ist nichts wert". Pflegegelder und Vergütungen freiwilliger Mitarbeit im internationalen Vergleich, Teil 2. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Heft 4, 73. Jg., 1993a, S. 155-159.
- Evers, A.; Leichsenring, K.; Pruckner, B.: "Was nichts kostet, ist nichts wert". Pflegegelder und Vergütungen freiwilliger Mitarbeit im internationalen Vergleich, Teil 3. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Heft 5, 73. Jg., 1993b, S. 191-193.
- Evers, A.; Leichsenring, K.; Pruckner, B.: "Was nichts kostet, ist nichts wert". Pflegegelder und Vergütungen freiwilliger Mitarbeit im internationalen Vergleich, Teil 4 und Schluß. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Heft 6, 73. Jg., 1993c, S. 230-233.
- EvS: Krankenbetreuung demnächst per Bildschirm? Der Markt expandiert, aber in der häuslichen Pflege häufen sich die Probleme. In: Pflegezeitschrift, Heft 10, 47. Jg., 1994, S. 538-539.
- Festervand, T.A.; Wylde, M.A.: The Marketing of Technology to Older Adults. In: International Journal of Technology and Aging, Heft 2, 1. Jg., 1988, S. 156-162.
- Fink, R.: Die Privaten kommen. In: Dr. med. Mabase, Heft 10/11, 18. Jg., 1993, S. 50-54.
- Forster, J.: Häusliche Pflege. In: Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.): Rund ums Alter. Alles Wissenswerte von A bis Z. München 1996a, S. 172-174.
- Forster, J.: Pflegeversicherung. In: Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.): Rund ums Alter. Alles Wissenswerte von A-Z. München 1996b, S. 241-247.
- Forster, J.: Pflegeverbände fordern praxismgerechte Leistungspakete für Hilfsbedürftige. Vorschläge der Pflegekassen sorgen weiterhin für Ärger/Tauziehen um Punktwerte geht weiter. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 173, 53. Jg., 1997a, S. 23.
- Forster, J.: Bundesarbeitsminister Blüm zieht eine positive Bilanz der Pflegeversicherung. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 192, 53. Jg., 1997b, S. 23.
- Freeman, L.: Home-sweet-home health care. In: Monthly Labor Review, Nr. 3, Vol. 118, 1995, S. 3-11.
- Fremmer, H.-J.: Vorrang der häuslichen Pflege. In: H. Geisler et al.: Häusliche Pflege und Pflegeversicherung - Bestandsaufnahme und Perspektiven - Interne Studien der Konrad-Adenauer-Stiftung Nr. 129, Sankt Augustin 1997, S. 51-55.
- Fuchs, J.: Versorgung von Pflegebedürftigen in Privathaushalten 1991 - empirische Analysen mit Daten des sozioökonomischen Panels. In: Das Gesundheitswesen, Heft 6, 57. Jg., 1995, S. 315-321.
- Funk, U. et al.: Qualitätssicherung in der kundenorientierten Pflege (Dokumentation Pflegepraxis). In: Pflegezeitschrift, Heft 2, 50. Jg., 1997, S. 1-10.
- Gabanyi, M.: Die Pflegeversicherung - die politische Willensbildung und der Aspekt der Qualitätssicherung in der ambulanten Pflege. Augsburg 1995.
- Gabanyi, M.; Schneider, M.: Qualität der Pflege. Exemplarische Untersuchung in Bayern und Thüringen. Augsburg 1993.

- Gerste, B.: Pflegestrukturdatei. Erster Überblick über den Anbietermarkt. In: DOK, Heft 4, 79. Jg., 1997, S. 133-136.
- Gries, W.: Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert: Chancen nutzen - Risiken bewältigen. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Wiesbaden 1995, S. 3-23.
- Gross, P.: Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Opladen 1983.
- Häusliche Pflege: Pflegeversicherung: Chaos und Zuversicht. Erste Reaktionen 30 Tage nach Leistungsbeginn, Heft 6, 4. Jg., 1995a, S. 417-418.
- Häusliche Pflege: Das Ende der Grauzone. Expertenhearing zu ersten Erfahrungen mit dem SGB XI, Heft 7, 4. Jg., 1995b, S. 464-466.
- Haid, A.; Preißl, B.: Dienstleistungsdynamik in der Europäischen Union uneinheitlich. In: DIW Wochenbericht, Nr. 16, 1997, S. 273-280.
- Hanefeld, U.: Das sozioökonomische Panel - Grundlagen und Konzeption. Frankfurt/M., New York 1987.
- Hansen, E.: Qualitätsaspekte Sozialer Dienstleistungen zwischen Professionalisierung und Konsumentenorientierung. Qualitätsdiskurse im Großbritannien und Deutschland. In: Zeitschrift für Sozialreform, Heft 1, 43. Jg., 1997, S. 1-28.
- Hartmann, A.; Scharfenorth, K.: Personenbezogene Dienstleistungen und Technologiebedarf im 21. Jahrhundert. In: Dies. (Hrsg.), Neue Medien - bessere Dienstleistungen. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik Nr. 2. Gelsenkirchen 1996, S. 63-85.
- Haselhorst, K.: Zit. in: M. Kowalski: In die Pflegefalle getappt. In: FOCUS, Heft 11, 1997, S. 245.
- Hauch-Fleck, M.-L.: Pflege als Glücksspiel. In: DIE ZEIT, Nr. 45, 51. Jg., 1996, S. 33-34.
- Heitmüller, H.-M.: Redebeitrag für das deutsch-japanische Symposium 'Modernisierung alternder Gesellschaften - Perspektiven für Japan und Deutschland'. Hektogr. Ms., Berlin 1995.
- Hesse-Schiller, W.: Streckenweise Glatteis. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 10, 143. Jg., 1996, S. 265-273.
- Höhm, U.; Schulz, B.: Gläserne Mitarbeiter? EDV in der Pflege. In: Dr. med. Mabuse, Heft 98, 20. Jg., 1995, S. 46-48.
- Höhn, Ch.; Roloff, J. unter Mitarbeit von Schneekloth, U. und Stürtzenbach, B.: Die Alten der Zukunft - Bevölkerungsstatistische Datenanalyse. Forschungsbericht, 2. Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln 1997.
- Institut für Arbeit und Technik: Projekt-Info. Quatro: Qualifizierung von Beschäftigten in der ambulanten Pflege. Ergebnisse der Kundenbefragung. Hektogr. Ms., Gelsenkirchen 1996.
- Jaufmann, D.; Kistler, E.: Genese, Diffusion und Folgen von Medizintechnologien. In: ISF-München et al. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 - Schwerpunkt: Technik und Medizin, Berlin 1994, S. 17-147.
- Jensen, K.P.; Bäck-Pettersson, S.R.; Segesten, K.M.: Der 'Pflegerische Moment' (Caring Moment) und das 'Grüne-Daumen-Phänomen' bei Pflegenden in Schweden. In: Pflege, Heft 2, 8. Jg., 1995, S. 163-172.
- Johne, G.: Qualitätssicherung und Wettbewerb bei Pflegeleistungen. Frankfurt/M., New York 1997.

- Jonas, I.: Gesetzliche und private Pflegeversicherung: Große Unterschiede bei den Einstufungen. In: Pro ALTER, Heft 2, 29. Jg., 1996, S. 11.
- Jung, K.: Zwei Jahre Erfahrungen mit der Pflegeversicherung - Zum Stand der Umsetzung des SGB XI, Teil 1. In: Die Krankenversicherung, Heft 3, 49. Jg., 1997a, S. 65-70.
- Jung, K.: Zwei Jahre Erfahrungen mit der Pflegeversicherung - Zum Stand der Umsetzung des SGB XI, Teil 3. In: Die Krankenversicherung, Heft 8, 49. Jg., 1997b, S. 203-212.
- Kessler, H.: Nur kundenorientierte Anbieter werden überleben. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 10, 143. Jg., 1996, S. 290-291.
- Klug, W.: Mehr Markt in die Freie Wohlfahrt? Zum Problem marktwirtschaftlicher Bedingungen in der Freien Wohlfahrtspflege. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft B25-26, 1995, S. 34-43.
- Kowalski, M.: Der FOCUS-Pflegeatlas: In guten Händen. In: FOCUS, Heft 9, 1996, S. 212-224.
- Kowalski, M.: In die Pflegefälle getappt. In: FOCUS, Heft 11, 1997, S. 244-248.
- Krause, D. et al.: Hilfsmittelverordnungen und Hilfsmittelnutzung nach geriatrischer Rehabilitation - verordnen wir die richtigen Hilfsmittel? In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Heft 4, 29. Band, 1996, S. 267-272.
- Kreidenweis, H.: Datenschutz und Datensicherheit in ambulanten Diensten. In: PFLEGEN AMBULANT, Heft 2, 7. Jg., 1996, S. 28-34.
- Kruse, A.: Altersfreundliche Umwelten: Der Beitrag der Technik. In: P.B. Baltes; J. Mittelstraß (Hrsg.): Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung. Berlin, New York 1992, S. 668-694.
- Kühn, H.: Zur Zukunft der Pflege: Anmerkungen aus gesamtwirtschaftlicher Sicht. In: D. Schaeffer; M. Moers; R. Rosenbrock (Hrsg.): Public Health und Pflege. Berlin 1994, S. 190-200.
- Kuhlmei, A.; Landenberger, M. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven der Kranken- und Altenpflege. Berlin, München 1993.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) (Hrsg.): Hilfe und Pflege im Alter. Informationen und Ratschläge für die Betreuung und Versorgung zu Hause. Köln 1986.
- Landenberger, M.: Landespflegegesetze: Welche neuen Gestaltungschancen ergeben sich für Gesundheits- und Sozialberufe aus Pflege-Versicherungsgesetz und Landespflegegesetzen. In: A. Hedtke-Becker; R. Schmidt (Hrsg.): Profile Sozialer Arbeit mit alten Menschen. Berlin, Frankfurt/M. 1995, S. 42-50.
- Lilienthal, Th.: Mittel zum Zweck. Defizite des Hilfsmittleinsatzes bei der Häuslichen Pflege älterer Menschen. In: Häusliche Pflege, Heft 11, 4. Jg., 1995, S. 837-843.
- Lucke, M.; Messner, T.; Lucke, C.: Erfahrungen in der Umsetzung von Vorgaben nach dem Pflegeversicherungsgesetz - ambulante Rehabilitation, Hilfsmittel und Pflegeeinsatz. In: Das Gesundheitswesen, Heft 3, 59. Jg., 1997, S. 168-173.
- Lutz-Gräber, Ch.; Altmann, U.: Transparenz im Pflegemarkt. Informations- und Kommunikationstechniken als Basis für Vernetzung und Qualität. In: Häusliche Pflege, Heft 3, 4. Jg., 1995, S. 174-183.
- Manderscheid, H.: Neuorientierung freier Wohlfahrtspflege als Träger sozialer Dienste. In: W. Hanesch (Hrsg.): Überlebt die soziale Stadt? Opladen 1997, S. 137-151.

- Meyer, D.: Steuerungsmängel im System der Freien Wohlfahrtspflege. In: Sozialer Fortschritt, Heft 6-7, 46. Jg., 1997, S. 158-168.
- Meyer, J.A.: Der Weg zur Pflegeversicherung. Positionen - Akteure - Politikprozesse. Frankfurt/M. 1996.
- Meyer, J.A.: Die Euphorie ist vorbei. In: Dr. med. Mabuse, Heft 105, 22. Jg., 1997, S. 22-24.
- Mohl, H.: Chancen für den "Silbermarkt". Fraunhofer-Forum untersucht "Technik für Senioren". In: Pro ALTER, Heft 3/4, 29. Jg., 1996, S. 50-52.
- Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge: Pflegebedürftigkeit als allgemeines Lebensrisiko - detaillierte Überlegungen für eine Pflegeversicherung. Heft 1, 65. Jg., 1985, S. 1-20.
- Ostner, I.; Beck-Gernsheim, E.: Mitmenschlichkeit als Beruf. Eine Analyse des Alltags in der Krankenpflege. Frankfurt/M., New York 1979.
- Petrich, Ch.: Administrative Bilanz und Ausblick nach eineinhalb Jahren Umsetzung. In: H. Geisler et al.: Häusliche Pflege und Pflegeversicherung - Bestandsaufnahme und Perspektiven -. Interne Studien der Konrad-Adenauer-Stiftung Nr. 129. Sankt Augustin 1997, S. 19-22.
- Pfaff, A.B.; Huchler, U.: Ambulante Pflege- und Sozialstationen - Entwurf zu Kapitel 6.4 des Basisgesundheitsberichts. Stand: 20.02.1997. Hektogr. Bericht an das Statistische Bundesamt, Stadtbergen 1997.
- Pfeil, W.J.: Erfahrungen mit der Neuregelung der Pflegevorsorge in Österreich. In: H.P. Tews; Th. Klie; R.M. Schütz (Hrsg.): Altern und Politik. Melsungen 1996, S. 139-148.
- Pflegezeitschrift: HandyPad ermöglicht mobile Datenerfassung, Heft 10, 49. Jg., 1996, S. 639.
- Pousada, L.: High-Tech Home Care for Elderly Persons: What, Why, and How much? In: J.D. Arras (ed.): Bringing the Hospital Home. Ethical and Social Implications of High-Tech Home Care. Baltimore, London 1995, S. 107-128.
- Priester, K.: Neue Maßstäbe - Wie Bedarfsgerechtigkeit und Qualitätssicherung in der ambulanten Pflege verwirklicht werden sollen. In: Dr. med. Mabuse, Heft 93, 19. Jg., 1994/95, S. 31-33.
- Prinz, A.: Die Auswirkungen des Gesetzes über die Pflegeversicherung auf das Angebot an Pflegeleistungen. In: U. Fachinger; H. Rothgang (Hrsg.): Die Wirkungen des Pflegeversicherungsgesetzes. Berlin 1995, S. 27-53.
- Produkt + Markt: Qualitätssicherung in der Pflegeversicherung + AOK Baden-Württemberg. Hektogr. Ms., o.O. 1996.
- Reents, H. (Hrsg.): Handbuch der Gerontotechnik. Landsberg 1996.
- Risse, Th.: Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit kann die ISO 9000 dazu dienen, grundlegende Zielvorstellungen bezüglich der Qualität festzulegen. Industrienormen nun auch für die Pflege? In: Pflege Aktuell, Heft 6, 1996 (via Internet)
- Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Pflegewissenschaft. Grundlegung für Lehre, Forschung und Praxis. Denkschrift. Stuttgart 1996.
- Romijn, C.: Neuentwicklungen in der Niederländischen Altersversorgung und ihre Evaluation. In: H.P. Tews; Th. Klie; R.M. Schütz (Hrsg.): Altern und Politik. Melsungen 1996, S. 149-174.

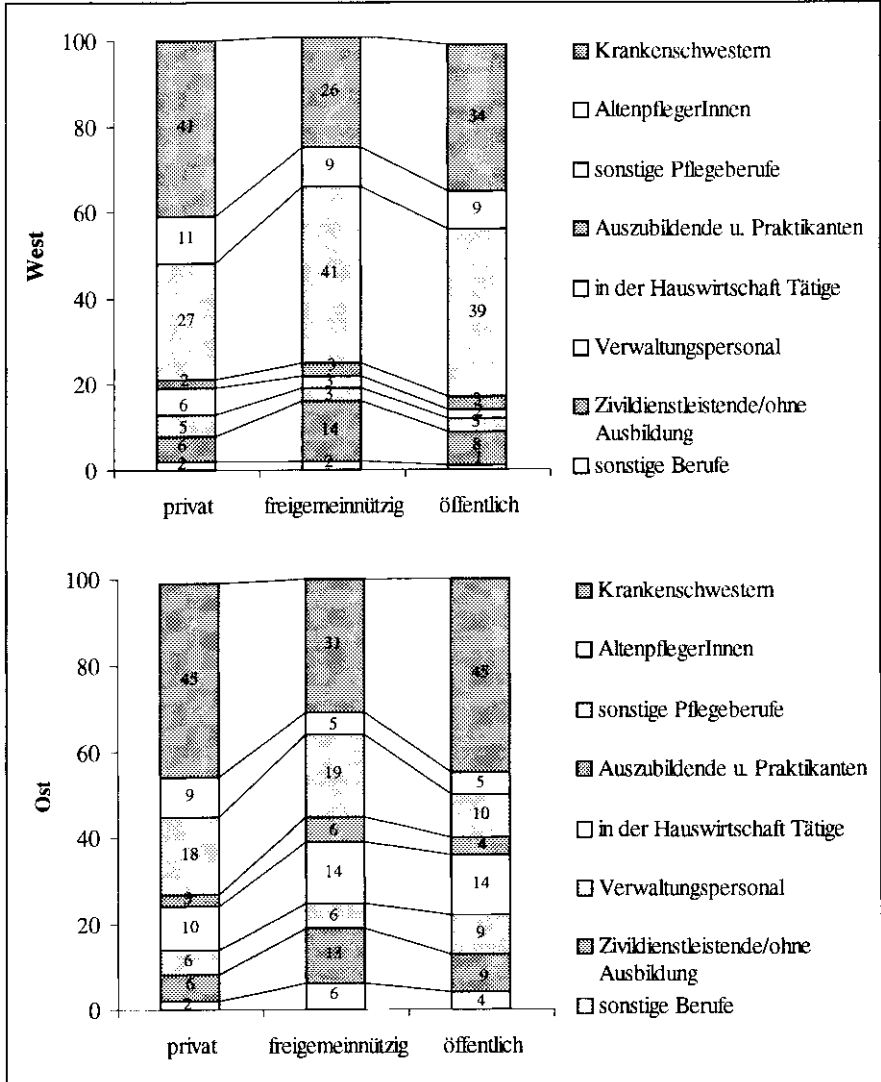
- Rouse, D. J.: Futurist technology improves care of the elderly. In: *Geriatrics*, Heft 9, 45. Jg., 1990, S. 68-72.
- Rudinger, G.: Alter und Technik. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, Heft 4, 29. Band, 1996, S. 246-256.
- Rübenstahl, M.: Pflegeberufe im Aufbruch. Ein Bericht vom Berliner Pflegekongress. In: *Dr. med. Mabuse*, Heft 4/5, 20. Jg., 1995, S. 12-13.
- Rürup, B.; Sesselmeier, W.: Die demographische Entwicklung Deutschlands: Risiken, Chancen, politische Optionen. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft B44, 1993, S. 3-15.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen: Herausforderungen und Perspektiven der Gesundheitsversorgung. Jahresgutachten 1990. Baden-Baden 1990.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen: Gesundheitsversorgung und Krankenversicherung 2000. Mehr Ergebnisorientierung, mehr Qualität und mehr Wirtschaftlichkeit. Sondergutachten 1995. Baden-Baden 1995.
- Schaumann, F.: Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert - Zukunftspotentiale für Wirtschaft und Beschäftigung in Deutschland. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.): *Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert - Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft*. CD-ROM 1997, 7 S.
- Schmidt, R.: Neupositionierung im Konkurrenzgeflecht. Ambulante Pflegedienste zwischen Entwicklungschancen und Überlebensrisiken - Wachsen oder weichen? In: *Blätter der Wohlfahrtspflege*, Heft 10, 143. Jg., 1996, S. 285-289.
- Schmidt, R.: Kontextwandel und Neupositionierung: Pflegedienste auf dem Weg in den "ambulanten Wettbewerb". In: *Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V. (Hrsg.): Jahrbuch des DZA 1996*. Weiden, Regensburg 1997, S. 155-227.
- Schneekloth, U.: Entwicklung von Pflegebedürftigkeit im Alter. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, Heft 1, 29. Band, 1996, S. 11-17.
- Schneekloth, U.: Hilfe- und Pflegebedürftigkeit und demographischer Wandel. In: Ch. Höhn et al.: *Die Alten der Zukunft - Bevölkerungsstatistische Datenanalyse*. Forschungsbericht, 2. Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln 1997, S. 95-119.
- Schneekloth, U.; Potthoff, P.; Piekara, R.; von Rosenblatt, B.: *Hilfe- und Pflegebedürftige in privaten Haushalten*. Endbericht. Stuttgart, Berlin, Köln 1996.
- Schülke, H.: Blick zurück nach vorn. In: *Häusliche Pflege*, Heft 8, 4. Jg., 1995, S. 552-557.
- Siuda, E.-M.; Weigel, R.: "The Year after" - Existenzsicherung in der ambulanten Pflege. In: *PFLEGEN AMBULANT*, Heft 5, 5. Jg., 1994, S. 6-12.
- SOCIALDATA: Anzahl und Situation zu Hause lebender Pflegebedürftiger. Stuttgart u.a.O. 1980.
- Sommer, B.: Entwicklung der Bevölkerung bis 2040. Ergebnis der achten koordinierten Bevölkerungsvoraushebung. In: *Wirtschaft und Statistik*, Heft 7, 1994, S. 497-503.
- Sozialpolitische Umschau: Festlegung und Einstufung von Pflegebedürftigkeit, Nr. 300, 25. Ausgabe, 1997, S. 18-19.
- Statistisches Bundesamt: *Klassifizierung der Berufe - Systematisches und alphabetisches Verzeichnis der Berufsbenennungen* -. Ausgabe 1992, Stuttgart 1992.
- Statistisches Bundesamt: *Zugelassene Pflegeeinrichtungen nach dem SGB XI nach Ländern*. Stand: 01.11.1996. Hektogr. Ms., Wiesbaden 1997.



- Steppe, H.: Perspektive Pflege: Zum Stand der Qualitätssicherungsdiskussion in Deutschland. In: H.P. Tews; Th. Klie; R.M. Schütz (Hrsg.): Altern und Politik. Melsungen 1996, S. 211-218.
- Stolarz, H.: Wohnungsanpassung - Kleine Maßnahmen mit großer Wirkung. Köln 1996.
- Tancredi, L.R.: Defining, Measuring, and Evaluating Quality of Care. In: F.A. Sloan; J.F. Blumstein; J.M. Perrin (eds.): Cost, Quality, and Access in Health Care. New Roles for Health Planning in a Competitive Environment. San Francisco (Cal.), London 1988, S. 90-126.
- U.S. Congress; Office of Technology Assessment (OTA): Technology and Aging in America. Washington, D.C. 1985.
- Vejsada, K.; Schwenk, K.: Wieviel Technik verlangt das SGB XI? EDV als notwendige Konsequenz der Pflegeversicherung - ein Systemvergleich. In: Häusliche Pflege, Heft 5, 4. Jg., 1995, S. 326-333.
- von Baderner, St.: König Kunde kennenlernen. In: Häusliche Pflege, Heft 1, 6. Jg., 1997, S. 10-16.
- von Ferber, Ch.: Unentgeltliche soziale Dienstleistungen aus der Sicht des Medizinsoziologen. In: Sozialer Fortschritt, Heft 3 (Sonderbeilage), 32. Jg., 1983, S. V-IX.
- von Samson, E.: Kreuzlahm und kaputt - muss das sein? In der häuslichen Pflege fehlen oft die einfachsten Hilfsmittel. In: Pflegezeitschrift, Heft 11, 47. Jg., 1994, S. 629-630.
- Vüllers-Krohn, L.: Pflegemarkt im Umbruch. In: TEAMWORK, Heft 1, 1995, S. 6-7.
- Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO): Pflegestrukturdatei. Erste Auswertungen. Trägerschaft, Personal, Leistungsangebote. Stand: 03.12.1996. Hektogr. Ms., Bonn 1996.
- Zapf, W.; Hampel, J.; Mollenkopf, H.: Technik, Alter, Lebensqualität. Stuttgart, Berlin, Köln 1994.
- Zörner, Ch.; Forster, J.: Ambulante Hilfen und Dienste. In: Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.): Rund ums Alter. Alles Wissenswerte von A bis Z. München 1996, S. 94-99.

# Anhang

Darstellung A1: Qualifikation des Personals in ambulanten Pflegeeinrichtungen: Alte versus neue Bundesländer – Anteil der Beschäftigten (Angaben in v.H.)



Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach WiDO 1996, Folien 19 und 20.



# Die Scheinblüte multimedialen Dienstleistungswachstums im Bereich der Druckindustrie

*Steffen Becker, Uwe Risch*

IfS Frankfurt

## 1. Einleitung

In der aktuellen Debatte um neue Beschäftigungsfelder in zukunftssträchtigen Wirtschaftssektoren mit hohem Dienstleistungsanteil wird häufig das Geschäftsfeld "Multimedia" genannt, das auf einer datentechnischen Integration verschiedener Medien sowie der Genese und Ausweitung moderner Telekommunikations(infra)strukturen basiert. Verbunden mit neuen Produkten und Leistungen der Unternehmen werden in diesem Bereich neue Arbeitsformen und eine beschäftigungsintensive Entwicklung verschiedenster, aber vorwiegend qualifizierter Dienstleistungstätigkeiten erwartet (vgl. Dostal 1995, Schnur 1996).

Dabei wird nicht zuletzt für die Druckindustrie eine starke Bedeutungszunahme bzw. ein steigender Wertschöpfungsanteil "kundenorientierter" und "wissensbasierter" Dienstleistungstätigkeiten konstatiert, der mit einer fortschreitenden informations- und kommunikationstechnischen Durchdringung ihrer Produktionsketten einhergeht und von der Expansion in multimediale Marktsegmente begünstigt werden soll (vgl. Bullinger u.a. 1995). Dadurch sind insbesondere die vormals eher handwerklich charakterisierten Arbeiten in den Druckvorstufenbereichen der Text- und Bildbearbeitung einem tiefgreifenden Veränderungsdruck ausgesetzt (vgl. Treichel/Ciesinger 1996a).

Obwohl es an einer einheitlichen Definition von Dienstleistungsarbeit mangelt, wird darunter gemeinhin ein breites Spektrum von Tätigkeiten gefaßt, das im schwer abgrenzbaren Multimedia-Sektor beispielsweise von der Erforschung und Entwicklung neuer Hardwarekomponenten und Softwareausstattungen über deren Wartung und Pflege bis hin zu Werbung, Gestaltung und Verkauf datentechnischer Produkte und Informationsdienste reicht. Fraglich ist jedoch, ob eine Klassifizierung dieser Tätigkeiten als Dienstleistungsarbeit oder auch der Hinweis auf die Zunahme des Anteils sozialversicherungsrechtlich definierter Angestelltenverhältnisse ausreichen, um die qualitativen Veränderungen der Arbeitsverhältnisse in diesem Sektor angemessen zu beschreiben.

Häufig werden das Gros der sogenannten Dienstleistungsarbeiten und der Angestelltenstatus bisher gerade in produktionsnahen Bereichen mit vergleichsweise privilegierten Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen verbunden. Unseres Erachtens kann jedoch im Fall der Druckindustrie im Hinblick auf die veränderten Qualifikationsanforderungen, die Form der Beschäftigungsverhältnisse, die Arbeitszeiten und Entlohnung keineswegs von einem durchgängigen und anhaltenden Trend zu relativ privilegierten Arbeitsverhältnissen gesprochen werden.

Die Entwicklung und Verbreitung von Multimediaprodukten und -infrastrukturen hat ebenso wie die gewachsene Informatisierung der druckindustriellen Produktionskette ungefähr seit Mitte der 80er Jahre dazu geführt, daß die traditionellen Branchengrenzen der Druckindustrie neu strukturiert werden. Dies gilt nicht nur für die Schnittstelle zu den Herstellern der Produktionstechniken und die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung innerhalb der Branche, sondern auch für das Verhältnis zu den Kunden und anderen Branchen. Dadurch entsteht ein bis dato noch sehr unübersichtliches und umkämpftes Feld verschiedenster Anbieter von Multimedia-Anwendungen und klassischen Printprodukten. Kaum in Frage gestellt wird dabei die Annahme, daß klassische Printmedien zunehmend durch elektronische Off-line-Produkte und On-line-Dienste ersetzt werden, so daß besonders für die vorwiegend kleineren und mittleren Betriebe der Druckindustrie ein krisenhafter Anpassungs- und Konkurrenzdruck entstehe. Dieser lasse sich jedoch durch netzwerkförmige Unternehmenskooperationen, Erweiterungen des Angebotsspektrums und durch das vorhandene Know-how im Umgang mit EDV-gestützten Gestaltungs- und Herstellungsprozessen von Publikationen bewältigen (vgl. Bamberger u.a. 1995; Ciesinger u.a. 1997).

Wir vertreten demgegenüber die Auffassung, daß die Durchsetzung multimedialer Publikationsformen bis auf absehbare Zeit keineswegs überschätzt werden darf, was vor allem auf eine weitgehende Stabilität der gesellschaftlich vorherrschenden Konsumformen von Information zurückzuführen ist. Dementsprechend bleibt der auf Multimedia-Anwendungen orientierte Anteil der Geschäfts- und Tätigkeitsbereiche im modernen Druckgewerbe weiterhin vergleichsweise unbedeutend. Obwohl die Produktionskette fast vollständig computerisiert und digitalisiert wird, bleibt der Kern der Druckunternehmen ganz überwiegend den klassischen Printprodukten verhaftet.<sup>1</sup> Maßgeblich für die Entwicklung der Arbeitsverhältnisse sind dabei die organisatorisch-technischen Veränderungen der Produktionsprozesse und neue Konkurrenzverhältnisse, die

---

1 Dies schließt natürlich keineswegs aus, daß es in einzelnen Betrieben und bestimmten Produktionssparten durchaus in relevantem Umfang zu einer Expansion oder Spezialisierung auf elektronische Medien und Informationsdienste kommen kann.

auch zu einem Wandel der Bedingungen tarifpolitischer Regulierung beitragen. In diesem Zusammenhang gibt es eine Reihe von Anhaltspunkten, daß sich die IuK-technischen Prozeß- und Produktinnovationen im Bereich der Druckindustrie weniger in einem unabhängigen Wachstumsschub von Kleinbetrieben und "all-win"-Unternehmensnetzwerken niederschlagen, sondern vielmehr technisch-organisatorische Integrationsprozesse und eine ökonomische Konzentration, zum Beispiel in Form fokaler Netzwerke dominieren.

Um die Qualität produktions- oder unternehmensbezogener 'Dienstleistungsarbeiten' im Zuge der neueren Informatisierung von Produkten und Produktionsprozessen in der Druckindustrie systematisch zu erfassen, müßten sowohl die Veränderung der betrieblichen und zwischenbetrieblichen Produktionskonzepte als auch die spezifische Nachfrageentwicklung und ihre jeweils relevanten institutionellen Bedingungen untersucht werden. Ohne dies hier erschöpfend einlösen zu können, wird in den nächsten Abschnitten auf folgende Fragen in der Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie genauer eingegangen:

1. Worin besteht die seit Mitte der 80er Jahre beschleunigt stattfindende Computerisierung und Digitalisierung der gesamten Produktionskette?
2. Wie hat sich die Produktions- und Branchenstruktur der Druckindustrie seit Mitte der 80er Jahre verändert?
3. Durch welche Entwicklungen sind die betriebliche Personalpolitik und die Beschäftigtenstrukturen im Hinblick auf einzelne Berufsgruppen und Qualifikationsanforderungen gekennzeichnet?

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei im sogenannten Druckvorstufenbereich. Dieser umfaßt alle der Drucklegung vorgelagerten Arbeitsprozesse, die sich bisher aus dem Satzbereich, d.h. der Erfassung und Verarbeitung schriftlicher Daten, und dem Reproduktionsbereich, der sich im wesentlichen mit der Bearbeitung von Bilddatenmaterial beschäftigt, sowie der Druckformherstellung, d.h. der druckverfahrensspezifischen Anfertigung der Druckplatten, zusammensetzen. Gemeinsam mit der Auftragsannahme ist der Prepress-Bereich auch der Bereich der Druckindustrie, in dem durch Informatisierungsprozesse und neue Angebote elektronischen Publizierens verstärkt Arbeiten mit Dienstleistungscharakter ausgeübt werden.

Die Datengrundlage des vorliegenden Überblicks bildet eine Sekundäranalyse vorliegender empirischer Studien sowie verschiedener Statistiken und Fachinformationen zum Wandel von Technik, Arbeit und Beschäftigungsstrukturen sowie Berufsbildern in der Druckindustrie. Dies wird ergänzt durch eine systematische Auswertung der letzten beiden Jahrgänge (1995/96) einschlägiger Fachzeitschriften (Deutscher Drucker, Druckspiegel und Polygraph) sowie durch schriftliche Informationen und vereinzelte Expertengespräche mit VertreterInnen der Interessenverbände von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie

mit wissenschaftlichen Branchenexperten, Beschäftigten und Betriebsleitern einzelner Druck- und Druckvorstufenbetriebe.<sup>2</sup>

## 2. Informatisierung der druckindustriellen Produktionskette

Bedeutende Voraussetzung und Bestandteil der Veränderung von Branchen-, Unternehmens-, Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen in der Druckindustrie sind die in den letzten circa zwanzig Jahren enorm gewachsene Kapazität, Kompatibilität, Benutzerfreundlichkeit und Vernetzungsmöglichkeit der Informations- und Kommunikationstechnologien. Deren Durchsetzung wird hier zusammenfassend als Informatisierung oder Digitalisierung der druckindustriellen Produktionskette bezeichnet. Entgegen dem eventuellen Eindruck einer technikdeterminierten Entwicklungsperspektive sei betont, daß hier weder die betriebliche und gesellschaftliche Entwicklung dieser Technologien noch ihre Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation, die Beschäftigungsstrukturen und Qualifikationsanforderungen als Ergebnis eines quasi eigendynamischen technologischen Fortschritts betrachtet werden. Vielmehr handelt es sich sowohl bei der Entstehung als auch der etwaigen Durchsetzung bestimmter technologischer Produkt- und Prozeßinnovationen um das Resultat sozialer Auseinandersetzungen auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen. Die dabei zur Geltung kommenden Leitbilder und Machtfaktoren werden zwar in erheblichen Maße von der Orientierung an einer erfolgreichen einzelbetrieblichen Kapitalverwertung und dem damit verbundenen Interesse am Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sowie durch Herrschafts- und Kontrollinteressen der Unternehmensleitungen und Kapitaleigner bestimmt, ohne sich jedoch darauf reduzieren zu lassen. So steht beispielsweise gerade die zukünftige gesellschaftliche Durchsetzung von Multimedia-Angeboten auf der Nachfrageseite nicht im Belieben der betrieblichen Produzenten und Distributoren dieser Technologien. Allerdings ändert dies nichts daran, daß die von den einzelnen Unternehmen verfolgten Strategien der technologischen Produkt- und Prozeßinnovation für die Entwicklung der Beschäftigungsstrukturen, Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen von zentraler Bedeutung sind.

- 
- 2 Weitergehende empirische Untersuchungen über die aktuellen Umstrukturierungen der Geschäftsbereiche und Arbeitsprozesse in der Druckindustrie werden seit Mitte 1997 aus sozialwissenschaftlicher Perspektive im Rahmen eines Teilprojekts des Sonderforschungsbereichs 403 "Vernetzung als Wettbewerbsfaktor" an der Universität Frankfurt/M. durchgeführt. Im Vordergrund steht dabei die Frage nach Kontinuität und Wandel zwischenbetrieblicher Beziehungen von Druckunternehmen im Rhein-Main Gebiet.

Die durchschnittliche technische Ausstattung moderner Druckvorstufenbetriebe bestand Mitte der 80er Jahre im Kern aus Fotosatzsystemen und speziellen Scannern für die Bildverarbeitung sowie aus Anlagen zur elektronischen Bildverarbeitung (EBV), die jedoch aufgrund der hohen Investitionskosten meist nur in größeren oder sehr spezialisierten kleinen Betrieben vorhanden waren (vgl. BVD: Maschinenerhebung 1986). Die technische Ausrüstung der Druckunternehmen kam dabei jeweils von spezialisierten Technikzulieferern der graphischen Industrie. Ausgangspunkt für den Mitte der 80er Jahre einsetzenden, tiefgreifenden Wandel der Druckvorstufentechniken ist somit eine bis dato sowohl technisch als auch unternehmens- und arbeitsorganisatorisch stark getrennte Aufteilung der Produktionsbereiche Satz-, (Bild-)Reproduktion und Druckformherstellung. Zudem war die Technikentwicklung in den Prepress-Bereichen bis Mitte der 80er Jahre geprägt durch enge und langfristige Beziehungen zwischen den Anwendern und den auf die Produktionsprozesse der graphischen Industrie spezialisierten Herstellern wie z.B. Linotype oder Berthold. Die technischen Systemwelten der einzelnen Hersteller waren in der Regel nicht kompatibel. Die 70er und 80er Jahre waren daher hinsichtlich der Entwicklung der Produktionstechnologie in der Druckindustrie gekennzeichnet durch "inselartige Fertigungsstrecken" (Treichel/Ciesinger 1993).

Durch die davon größtenteils abgekoppelte Weiterentwicklung der Computertechnik geriet diese Konstellation seit Mitte der 80er Jahre unter massiven äußeren Veränderungsdruck. Während ein erster Einschnitt die Ermöglichung der Texterfassung auf der Basis handelsüblicher PCs oder Workstations darstellte, kam es wenig später vor allem durch leistungsfähige Softwareprogramme für die professionelle Satzgestaltung zu einem Durchbruch der Computertechnik in der Druckvorstufe. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die ermöglichte Entkopplung des text- und bildverarbeitenden Computersystems von dem jeweiligen Ausgabegerät, indem vor allem auf der Basis einer inzwischen zum Standard gewordenen Seitenbeschreibungssprache namens 'Post Script' und durch die Entwicklung bzw. Durchsetzung gemeinsamer Datenaustauschformate, Geräte verschiedener Hersteller eingesetzt werden konnten (vgl. Kerst 1997, 112).

Mit der Entwicklung und Verbreitung sogenannter Desk-Top-Publishing-Systeme (DTP) büßten die bis dahin ganz überwiegend auf die Druckindustrie spezialisierten Technikzulieferer ihre zentrale Position zugunsten eines erheblich ausgedehnten und neu strukturierten Anbieterspektrums ein, dessen Dynamik und technische Innovationen vorwiegend aus der Computerbranche gespeist wird.



## □ Durchsetzung von "Desk-Top-Publishing"

Bis heute existiert für DTP-Systeme keine allgemein anerkannte Definition. Im Kern handelt es sich dabei jedoch um eine Konfiguration bestimmter Hard- und Softwarekomponenten, die zur Verarbeitung von Texten und Graphiken mit Standard-PCs (bisher meist Marke Apple), kombiniert mit verschiedenen Ausgabegeräten eingesetzt werden. Begrifflich getrennt wird davon in der Regel die entsprechende Verarbeitung farbiger Bilder, die unter Desk-Top-Reproduction (DTR) firmiert.

Das Schlagwort "Desk Top Publishing" wurde erstmals Mitte der 80er Jahre in den USA durch ein Hard- und Softwarepaket der Computerfirma Apple geprägt, mit dem das Konzept eines integrierten Publikationsarbeitsplatzes prominent gemacht werden sollte. DTP-Systeme bestanden zunächst typischerweise aus PC, Laserdrucker als Ausgabeeinheit, sowie Textverarbeitungssoftware und einem Layoutprogramm zum Aufbereiten der einzelnen Seiten und der Seitenfolge. Graphikscanner zum Einlesen von Graphiken und Bildern und eine Graphiksoftware zum Erstellen von Diagrammen und Zeichnungen kamen in einem weiteren Ausbauschnitt hinzu. Alle Elemente des Publizierens wurden so zumindest konzeptionell an einem Arbeitsplatz vereint. Mit dieser dv-technischen Ausrüstung sollten gleichsam vom Schreibtisch aus Printprodukte wie etwa Prospekte, Bedienungsanleitungen, Preislisten, Briefbögen etc. in akzeptabler Qualität für den Druck vorbereitet werden. Zu Beginn ihrer Entwicklung waren DTP-Systeme vorwiegend "textorientiert" und stellten eine Alternative zur teuren und hochqualitativen Satzherstellung auf Systemen der spezialisierten Satzsystemhersteller dar.

Der DTP-Markt in Deutschland hatte gegen Ende der 80er Jahre Steigerungsraten von 100%. Abnehmer solcher Systeme waren vor allem Public-Relations- und Marketingabteilungen großer Unternehmen sowie kleinere Consultingfirmen und Werbeagenturen. Grefermann (1990, 45) führt hinsichtlich der Verbreitung des Desk Top Publishing (DTP) an, daß es "kleineren und mittleren Unternehmen" ermöglicht, "an den Fortschritten der Elektronik zu partizipieren".<sup>3</sup> In den optimistischen Prognosen der DTP-Euphorie der 80er Jahre wurden Kostenersparnisse von bis zu 80% für möglich gehalten. Diese Einsparpotentiale konnten in der Praxis jedoch zunächst nicht realisiert werden. Verantwortlich hierfür waren insbesondere die Kompatibilitätsprobleme zwischen verschiedenen Hard- und Softwarekomponenten sowie die betriebswirtschaft-

---

3 Nach Schätzungen von Herstellern wurden bereits Mitte der 80er Jahre rund 80% aller Geschäftspublikationen wie etwa Firmenzeitschriften, Präsentationsfolien, Broschüren etc. mit Hilfe von Desk Top Publishing erstellt. (Grefermann 1990, 145)

lich mißliche Verwendung hochbezahlter Arbeitskräfte für Seitenlayouts mit geringem Qualitätsniveau.<sup>4</sup>

Dennoch hat sich DTP zu Beginn der 90er Jahre als Produktionsstandard im Satzbereich etabliert. Gleichzeitig setzt sich im Reproduktionsbereich die Bildverarbeitung auf der Basis von Standard-PCs immer mehr durch, obwohl die Verarbeitung großer Bilder in aller Regel noch EBV-Anlagen vorbehalten bleibt. Dies wird in erster Linie auf ökonomisch effizientere Verarbeitungszeiten zurückgeführt. Je nach Einsatzschwerpunkten bzw. betrieblichen Geschäftsbereichen besteht somit also vorerst im Reproduktionsbereich eine Koexistenz von DTP/DTR- und (traditionellen) EBV-Systemen. Gleichzeitig ist ein stetig weiteres Vordringen von DTP-gestützter Bildverarbeitung auf Standard-Hardwarekomponenten von den qualitativ niedrigeren und mittleren auch in die höheren Marktsegmente zu beobachten (vgl. Kerst 1997).

Die schon mit DTP-Systemen einsetzende Digitalisierung der Druckvorstufe wird in den 90er Jahren weitergetrieben. Als Weiterentwicklung ursprünglicher DTP-Systeme entstehen unter anderem sogenannte elektronische Publikationssysteme, die auf einer "Integration" der Einzelplatz-DTP-Systeme beruhen. Dabei wird die noch zu Beginn der 90er Jahre in der Fachpresse anzutreffende Unterscheidung zwischen "textorientierten" DTP-Systemen und eher "bildorientierten" DTR-Systemen (Desk Top Reproduction) und schließlich den Anlagen der elektronischen Bildverarbeitung heute tendenziell zurückgenommen. Die im Vergleich zu den teuren Anschaffungskosten für EBV-Systeme kostengünstige Alternative der DTP/DTR-Technologie zur Herstellung von Farbproduktionen ist vor allem dann relevant, wenn der Kunde nur "good enough color", also eine dem Verwendungszweck der Publikation soeben angemessene Farbqualität benötigt. Für qualitativ hochwertige und somit teure Farbprepros werden aber, so die übereinstimmende Meinung der Branchenbeobachter, auch in Zukunft traditionelle EBV-Anlagen genutzt. Dennoch fällt eine Unterscheidung der Anwendungssoftware nach DTP, Fotosatz oder EBV zunehmend schwerer. Lediglich das Einsatzgebiet und der Spezialisierungsgrad der Software entscheiden heute noch über den Anwendungstypus. Von daher spielt die technische Funktionalität bildverarbeitender Systeme in der Beschaffung nur noch eine zweitrangige Rolle - hier gibt die für den geplanten Einsatzbereich der Technologie erwartbare Wirtschaftlichkeit den Ausschlag.<sup>5</sup>

---

4 Vgl. PrePrint-GmbH (o.J./um 1992), S. 44

5 Vgl. o.V. (1995): Sinnvolle Investitionen sorgen für eine rentable, produktive Fertigung in der Druckindustrie. In: Deutscher Drucker 38, S. w41-w49

## □ Digitalisierung vom Entwurf bis zum Druck

Nach einer zumindest technisch weitgehend vollzogenen Integration von Text- und Bildverarbeitung zielen neuere Entwicklungen vor allem auf die technische Überwindung des noch bestehenden "Medienbruchs" zwischen der weitgehend digitalisierten Druckvorstufe und dem Druckprozeß selbst. Gewöhnlich werden die in der Druckvorstufe erstellten Layouts auf einem Film festgehalten und mit Hilfe dieses Films in einem Belichtungsverfahren auf eine Druckplatte bzw. -folie übertragen, die dann wiederum als Druckvorlage in eine Druckmaschine eingespannt wurde. Seit nunmehr etwa zehn Jahren wird eine Reduzierung dieser Arbeitsschritte angestrebt. Hinter den Stichworten "Computer-to-plate", "Computer-to-press" und "Digitaldruck" verbirgt sich die Modifikation bzw. die Abschaffung von Film und Fotopapier und damit einhergehender Arbeitsschritte als notwendige Zwischenstufen im Herstellungsprozeß eines Printproduktes. Vorangetrieben durch einige bedeutende Hersteller wird diese Entwicklung zum "Computer-to-plate" als eine logische Konsequenz der digitalisierten Druckvorstufentechnik dargestellt. Die Direktbelichtung aus digitalen Datenbeständen und damit die filmlose Plattenherstellung entwickelt sich seit dem Beginn der 90er Jahre zur Praxisreife. Engpässe bei den Technologien für Computer-to-plate (Lichtempfindlichkeit der Platte, Speicherung der immensen Datenmengen) gelten seit Beginn der 90er Jahre als technisch behoben.

Auch die bisher technisch-organisatorisch weitgehend abgegrenzte Druckformherstellung, wird dadurch in wachsendem Umfang in die Text- und Bildverarbeitung integriert. Dabei werden sowohl die manuelle Seitenmontage als auch die Bogenmontage (die Anordnung der Seiten) durch Arbeitsprozesse am PC-Bildschirm abgelöst. Ziel ist ein ausgabeneutrales Datenhandling im gesamten Prepress-Sektor, das letztendlich eine direkte Belichtung der Druckplatten aus den computergestützten Datenbeständen erlaubt. Darüber hinaus wird "die früher ebenfalls zur Druckformherstellung gehörende Produktion von Kontrolldrucken (sogenannte Andrucke) in den achtziger Jahren durch einfacher zu handhabende und schnellere Proof-Verfahren abgelöst, die nun wiederum dem Digital-Proof zu weichen beginnen, der über Laserdrucker, Farbkopierer oder spezielle Proofgeräte erzeugt wird" (Kerst 1997, 115).

Vor allem aufgrund der sehr beträchtlichen Investitionsaufwendungen für Computer-to-plate Systeme, ist ihre Verbreitung in der Druckindustrie bis dato gering. Da CTP jedoch erhebliche Kostensenkungen erwarten läßt, gehört diese Produktionsform aller Voraussicht nach zu den zentralen Innovationsfeldern der nahen Zukunft. So hat sich CTP etwa bei den Verlagen bzw. Verlagsdruckereien bisher nicht durchsetzen können, befindet sich aber vor allem in den großen Unternehmen in der Erprobung (vgl. Altmeppen u.a. 1994).

## □ Digitaldruck

Eine dem Computer-to-plate technisch ähnliche Entwicklung zeichnet sich bei der Entwicklung des Digitaldrucks ab. Er soll insbesondere geringere Durchlaufzeiten, flexiblere Auftragsabwicklung und äußerst kurzfristige Änderungsmöglichkeiten, sogar im laufenden Produktionsprozeß, erbringen und zudem ganz überwiegend von angelerntem Personal mit EDV-Grundkenntnissen, aber ohne spezielle Druckausbildung ausgeführt werden können (vgl. BVD/Weber 1994). Dazu mündet ein durchgängig digitalisierter Produktionsprozeß unter Umgehung der Druckplattenherstellung direkt in die Ausgabe auf Papier durch eine Druckmaschine. Statt der Nutzung von Druckplatten, -rollen oder -folien kommen sogenannte "Non-Impact"-Druckverfahren wie etwa Elektrofotografie zur Anwendung. Gemessen an Rüstzeiten und Änderungsflexibilität der Druckplatten ist jedoch die Grenze zwischen "Digitaldruck" und konventionellem Druck durch zahlreiche Übergangstechnologien fließend. Der Digitaldruck zielt mit seinen zumindest heute noch mäßigen Druckqualitäten vorrangig auf den Markt für "Ein-Tages-Drucksachen", bei denen keine hohen Anforderungen an Druck- und Farbqualität ("good enough color") gestellt werden. Ebenso wie bei Computer-to-plate-Technologien visiert auch der Digitaldruck zunächst wirtschaftliche Produktionen von Aufträgen mit geringer Auflagenhöhe an. Digitale Druckmaschinen eignen sich dazu nur für Auflagen von 100 bis 500, in seltenen Fällen bis 1000 Exemplaren. Der wegen der eher geringen Druckqualität von Digitaldruckmaschinen noch am besten bedienbare Markt des "Printing-on-demand" gilt als (noch) sehr klein. Nur 4% der Druckaufträge liegen unter einer Auflage von 1000 Exemplaren. Die ursprüngliche Zielstellung bei der Entwicklung des Digitaldrucks, Auflagenhöhen bis zu 5.000 Exemplaren rentabel zu produzieren, konnte zumindest bis heute nicht realisiert werden (vgl. Sammel 1995, 687).

Mit der Investition in Digitaldrucksysteme versuchen vor allem einige Reprounternehmen gegenwärtig kleinere Segmente des Druckmarktes zurückzuerobern, sind dabei jedoch mit hohen Unsicherheiten hinsichtlich der Amortisation und relativen Leistungsfähigkeit der Maschinen konfrontiert. Darüber hinaus liegen die Probleme des Einsatzes von CTP-Technologie allerdings weniger in den technischen Systemen selbst begründet, als vielmehr in der Organisation der vor- und nachgelagerten Prozesse. Dies betrifft insbesondere die Integration und "Optimierung" aller Prozesse bzw. Prozeßschritte, um der Forderung nach kürzeren Lieferzeiten und individueller Kundenbetreuung auf technisch neuestem Stand auch tatsächlich gerecht werden zu können. Je schneller die Maschine drucken kann, umso schneller müssen auch neue Aufträge akquiriert werden, umso schneller können und müssen die Produkte ausgeliefert werden bzw. zum Einsatz kommen etc. Dabei lassen sich in der Praxis

bisher die Versprechen geringerer Durchlaufzeiten und flexiblerer Produktion auf digitalisiertem Weg nicht immer einhalten, was sowohl organisatorischen als auch datentechnischen Problemen (z.B. mit dem vorliegenden Datenmaterial der Kunden) geschuldet ist.

#### □ Restrukturierung und Reorientierung der Technikzulieferer

In Zusammenhang mit der Durchsetzung der DTP-Systeme im Satzbereich und der sich daran anschließenden computergestützten Informatisierung und Digitalisierung der gesamten druckindustriellen Produktionskette hat sich auch die Struktur der Technikzulieferer für die Druckindustrie erheblich verändert. Maßgeblich war dabei sicherlich der neue Einfluß von Hard- und vor allem Softwareangeboten aus dem EDV-Sektor und die daraus resultierenden Reorientierungsstrategien der traditionell auf die Druckindustrie spezialisierten Satz- und Reprosystem- und Druckmaschinenhersteller. Diese versuchen seit Ende der 80er Jahre auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichem Umfang, eigene Hard- und Softwarekomponenten mit denen aus der Computerbranche zu verbinden und auch außerhalb der Druckindustrie zu vermarkten. Zudem warten sie zunehmend mit integrierten Angeboten auf, was unter den traditionell auf die grafische Industrie orientierten Technikzulieferern erhebliche Konzentrationsprozesse hervorgerufen hat. Dies manifestiert sich zu Beginn der 90er Jahre beispielsweise zunächst in dem Zusammenschluß der Firmen Hell und Linotype. 1996 übernahm dann die Heidelberger Druckmaschinen AG die Mehrheitsanteile des Druckvorstufenspezialisten Linotype-Hell. Zusammen mit ebenfalls erst kürzlich erworbenen Druck- und Weiterverarbeitungsmaschinenherstellern in den USA und der Niederlande versucht "Heidelberg" nun, sich zunehmend als international agierender Komplettanbieter der technischen Ausrüstung des gesamten Printmediensektors Marktanteile zu sichern.<sup>6</sup> Größere Konkurrenz ist auf diesem Gebiet zudem durch Unternehmen wie Agfa, Kodak oder Du Pont entstanden, die aus dem Bereich der Fotomaterialherstellung verstärkt in informatisierte Medienbereiche vordringen.

Die fortschreitende Informatisierung und Digitalisierung der Druck- und Druckvorstufenprozesse tangiert nicht nur die Struktur der Technikzulieferer, sondern wirft die Frage nach veränderten Produktions- und Branchenstrukturen der Druckindustrie insgesamt auf.

---

6 Im Zuge einer tiefgreifenden Reorganisation ihrer Geschäftsbereiche definiert die Heidelberger Druckmaschinen AG als einer der zentralen Technikzulieferer in diesem Bereich Mitte der 90er Jahre ihr Selbstverständnis gar in Richtung eines produktionsbezogenen Dienstleistungsanbieters um, indem sie sich als "ein Problemlöser der Drucker dieser Welt, von Prepress über Press bis zu Postpress" präsentiert (vgl. Deutscher Drucker Nr.13-14/1997, w 69ff.).

### 3. Wandel der Branchen- und Produktionsstrukturen – Die Druckindustrie als multimedialer Dienstleister?

In der Diskussion über die aktuelle Branchenrestrukturierung sind mehrere Hypothesen virulent, die stark spekulativen Charakter haben. So wird davon ausgegangen, daß insbesondere der Verfall der Hardwarepreise für professionelle Druckvorlagenerstellungen einerseits zu einer neuen Fülle von Kleinstunternehmen (mit häufig prekären Beschäftigungsverhältnissen) für spezielle Angebote führt und andererseits bestehende Dienstleister, wie etwa Werbeagenturen, in die Lage versetzt werden, zusätzliche Leistungen zu integrieren und auf traditionellen Märkten von Druck(vorstufen)unternehmen anzubieten. Darüber hinaus könne der computerbasierte Technologiepush die Restrukturierung der Unternehmenslandschaft bewirken und neue zwischenbetriebliche Kooperationsformen entstehen lassen. Dabei steht auf der einen Seite eine "David-gegen-Goliath"-These und die Vorstellung von "all-win"- Unternehmensnetzwerken im Raum. Gegenläufige Annahmen einer "the empire strikes back"-These gehen davon aus, daß als Ergebnis der Umbruchphase sich die bestehenden Großdruckereien, mit ihrem meist dahinterstehenden Großverlagen bzw. Medienkonzernen als modernisierte "Player" (big, lean and mean) aufgrund ihrer Marktmacht durchsetzen. Ohne hier weitere spekulative Überlegungen anzufügen, sollen im folgenden mit Blick auf die Druckunternehmen primär empirisch sichtbare Trends der Branchenentwicklung dargelegt werden. Dabei wird unter anderem deutlich, daß sich die traditionellen Druckunternehmen überwiegend nicht zu multimedialen Dienstleistern entwickeln, obwohl in diesem Bereich durchaus neue Geschäftsfelder bzw. Produkte und Dienstleistungen hinzukommen. Der größte Konkurrent der Printmedien bleibt das Fernsehen. Gleichzeitig drängen neue Anbieter von Druck- und Druckvorstufenleistungen auf den Markt und es werden einige dieser Arbeiten von bisherigen Kunden teilweise oder vollständig übernommen. Dennoch bleiben die auf klassische Printmedien bezogenen Bereiche der Druckindustrie stabiler als häufig angenommen.

#### 3.1. *Neue Hauptgeschäftsfelder der Druckunternehmen?*

Bei der Thematisierung neuer Produkte und Dienstleistungen im Informations- und Kommunikationsmediensektor wird häufig suggeriert, daß es nur noch eine Frage der Zeit ist, bis die klassischen Printmedienmärkte von den neuen elektronischen on-line und off-line-Publikationsmöglichkeiten ökonomisch an den Rand gedrängt werden (vgl. z.B. Grefermann 1990; Brauner/Bickmann 1994). In diesem Kontext wird neuerdings sogar das Internet von vielen als ein zentrales Medium zur Substitution traditioneller Druckmedien angesehen, da dieses

in schnell wachsendem Maße auch als Publikationsmittel genutzt werden könne (vgl. Deutscher Drucker, Nr. 17/1997, S. w2). Dementsprechend wird in vielen Fällen angenommen, daß die schnell wachsende Zahl der PC-Nutzer und telekommunikationstechnischen Netzanbindungen das heutige Monopol der Informationsverbreitung durch Printmedien sowie Funk und Fernsehen und die damit verbundene Marktmacht großer Druck- und Medienunternehmen zunehmend erodieren lassen (vgl. z.B. Treichel/Ciesinger 1996b).<sup>7</sup>

Daran anknüpfend wird in der einschlägigen Fachliteratur bezüglich der Restrukturierung der Geschäftsfelder in der Regel davon ausgegangen, daß vor allem die vorwiegend mittelständischen Prepress-Unternehmen, aber auch die meisten Druckereien für ein wirtschaftliches Überleben auf dem zukünftigen Medienmarkt gezwungen sind, in rasch zunehmendem Umfang in die Erstellung elektronischer Produkte und damit verbundene Dienstleistungen zu investieren (vgl. z.B. Ciesinger et al. 1996). Auf der technischen Seite impliziert dies eine intensivere Nutzung der "Neuen Medien" und der im Rahmen dieser neuen Technologien möglichen neuen Produkte und Dienstleistungen. Insbesondere sind hier CD-ROM, Online-Dienste und Dienstleistungen im Bereich graphischer Gestaltung vorwiegend elektronischer Produkte zu nennen.<sup>8</sup> Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die tendenzielle Auflösung der bis Mitte der 80er Jahre bestehenden, relativ klaren technischen, unternehmensorganisatorischen und berufsfachlichen Trennung der Prepress-Bereiche Satz und Repro.

"Setzereien und Reproanstalten entwickeln sich zu integrierten Vorstufenunternehmen weiter, wobei die jeweiligen Schwerpunkte erst einmal erhalten bleiben. Es entstehen neue Organisationstypen in der Vorstufe, in denen neben dem ursprünglichen Spezialprodukt Satz oder Reproduktion auch der vorher fehlende Bestandteil und schließlich weitergehende Dienstleistungen wie Entwurf, Gestaltung, Distribution (z.B. die komplette Durchführung von Mailingaktio-

- 
- 7 Gerade bei dieser Sichtweise ist allerdings zu berücksichtigen, daß die Konstatierung einer scheinbar unausweichlichen gesellschaftlichen Durchsetzung moderner elektronischer Informationsmedien (i.w.S., also auch in Bereichen wie Belletristik und Werbung) in vielen Fällen selbst Teil ökonomisch orientierter Strategien von Anbietern und Beratern ist.
  - 8 Multimedia-Produkte bestehen jedoch nicht mehr nur aus den für die Druckvorstufenunternehmen vertrauten 'Standbildern', sondern kombinieren Computeranimationen, digitalisierte Videos, Ton etc. - in der Regel in Form einer "Story". Diesem Spektrum an Informationsmedien und -gestaltung entsprechend wird von der Fachpresse und der beratenden Literatur auf die Notwendigkeit von Kooperationen hingewiesen: Druckvorstufenunternehmen sind in aller Regel nicht alleine in der Lage, Multimediale Produkte herzustellen. Allerdings liegen zur Frage der Entwicklung branchenübergreifender Kooperationsbeziehungen keine Studien vor, die eine überblicksartige Beschreibung oder Trendaussagen möglich machen würden.

nen) oder Beratung (z.B. EDV-Beratung) angeboten werden." (Kerst 1997, 189)

Eine etwas andere Akzentsetzung bei der Betrachtung der Entwicklung und gesellschaftlichen Verbreitung medialer Produktinnovationen hebt demgegenüber hervor, daß es bis auf absehbare Zeit zu keinem grundlegenden Wandel der Hauptgeschäftsfelder der Druckunternehmen kommt, sondern der Printmedienbereich vielmehr für die meisten Unternehmen der Druckindustrie weiterhin der Kernsektor bleibt, der nur in wachsenden Teilsegmenten durch elektronische Publikationsmöglichkeiten und entsprechende Dienstleistungen ergänzt oder ersetzt wird. Damit könnte es in vielen Fällen sogar zu komplementären und sich wechselseitig verstärkenden Wachstumsprozessen verschiedener Informationsmedien kommen, wobei offen ist, welche Betriebe und Unternehmen aus der Druckbranche daran partizipieren können oder stattdessen durch neue Anbieter vom Markt verdrängt werden (vgl. Staudt u.a. 1988; Motyka 1989).<sup>9</sup>

Für überwiegend komplementäre Wachstumseffekte von Print- und non-Print-Medien spricht nicht zuletzt, daß die Märkte für Druckerzeugnisse bis heute insgesamt relativ stabil sind, wenngleich die Zuwachsraten jenseits konjunktureller Einflüsse nicht mehr eine Höhe wie in den 80er Jahren erreichen.

Bei den Anteilen einzelner Druckerzeugnisse am Gesamtproduktionswert der Branche zwischen 1980 und 1995 fällt der starke Zuwachs der Kataloge und Werbetrucksachen auf, bei denen im Gegensatz zu Zeitungen, Zeitschriften, Geschäftsdrucksachen und Büchern auch zwischen 1990 und 1995 ein absoluter Zuwachs zu verzeichnen war (vgl. Tab. 1). Bis auf die insgesamt weniger bedeutenden Verpackungsdrucke gingen die Anteile der übrigen Printmedien jeweils zurück, ohne daß sie jedoch gravierende Einbußen hinnehmen mußten. Für eine Stabilität der ökonomischen Bedeutung klassischer Printmedien spricht des weiteren die für die Druckunternehmen maßgebliche Entwicklung der Ausgaben für Werbemedien.

#### Werbung als maßgeblicher Entwicklungsfaktor

Entscheidend für die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Druckindustrie ist und bleibt mit anderen Worten das Volumen und die Struktur der Werbeausgaben ihrer verschiedenen Geschäftskunden bzw. der werbetreibenden Wirtschaftszweige. Letztere wird hauptsächlich bestimmt durch die individuelle und

---

9 Insgesamt ist zu bemerken, daß der Streit um die weitere gesellschaftliche (ökonomische, bildungspolitische etc.) Bedeutung 'klassischer' Printprodukte meist durch recht weitreichende und von akteursspezifischen wirtschaftlichen Interessen geleitete Prognosen und Visionen gekennzeichnet ist.



Tab. 1: Produktionswerte einzelner Produktgruppen in Mio DM  
(Anteil am Gesamtproduktionswert in v.H.)

	1980	1990	1995
Kataloge / Werbedrucke	4.090 (22,7%)	8.306 (28,2%)	9.921 (34,2%)
Zeitungen	3.751 (20,8%)	5.351 (18,2%)	3.761 (13,0%)
Zeitschriften	3.138 (17,4%)	4.693 (15,9%)	4.501 (15,5%)
Geschäftsdrucksachen	3.617 (20,1%)	5.253 (17,8%)	4.958 (17,1%)
Bücher	1.547 (8,6%)	2.303 (7,8%)	2.232 (7,7%)
Verpackungsdrucke	1.058 (5,9%)	2.155 (7,3%)	* *
Sonstige Druckerzeugnisse	526 (4,5%)	925 (4,8%)	* *
Gesamtproduktionswert	17.994	29.471	29.017

Quelle: Bundesverband Druck: Jahresberichte (verschiedene Jahrgänge); Die Angaben beziehen sich nur auf die westdeutsche Druckindustrie und Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten.

\* Nicht vergleichbare statistische Zuordnung.

gesellschaftliche Bedeutung, die einzelne Medien bzw. Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten auf der Nachfrageseite besitzen.

"Nur wenn das Angebot der gedruckten Medien in ausreichendem zeitlichen und/oder sachlichen Umfang seitens des Publikums auch genutzt wird, lohnt es sich für Werbetreibende oder sonstige Anzeigenkunden, sich dieser Medien auch zu bedienen und sie damit finanziell zu unterstützen." (Grefermann 1990, 48)

Dies gilt ebenso für elektronische Medien, die in besonderem Maße an die Verbreitung der notwendigen technischen Voraussetzungen (wie z.B. PC oder Internet-Zugang) gebunden sind. Diese setzen wiederum im Vergleich zum Printmedienkonsum besondere qualifikatorische Kompetenzen und finanzielle Möglichkeiten der potentiellen Nachfrager voraus.

Die Aufträge für Werbung umfassen Mitte der 90er Jahre rund die Hälfte des Branchenumsatzes der Druckindustrie - mittelbar über Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften oder unmittelbar über die Herstellung von Werbedruck-

schriften aller Art. Dies manifestiert sich unter anderem darin, daß der Anteil der Werbedrucke und Kataloge am Produktionswert der gesamten Druck-erzeugnisse (von Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten) im Jahr 1995 mit ca. 34% bezogen auf Westdeutschland am bedeutendsten ist. Ihnen folgen mit 17% die sogenannten Geschäftsdrucksachen (z.B. Formulare; Wertpapiere). Zeitungen und Zeitschriften kommen zusammen auf einen Anteil von 28,5% am Produktionswert der Branche, wobei auch hier wiederum das Werbe- und Anzeigenaufkommen zusammen mit der Auflagenhöhe und dem Erreichen gewünschter Zielgruppen maßgeblicher Entwicklungsfaktor ist. Bücher und kartographische Erzeugnisse erreichen zusammen einen Anteil von knapp 8%. Während dabei die Produktgruppe Zeitungen und Zeitschriften gegenüber ihrem Produktionsanteil im Jahr 1980 rund 10% und die Geschäftsdrucksachen rund 3% verloren haben, ist der Anteil der Kataloge und Werbedrucke im Vergleich zu 1980 um mehr als 10% angestiegen (vgl. BVD 1991; 1996).

Für einen dramatischen Rückgang der Printmedien als Werbemittelpfänger anderer Wirtschaftszweige gibt es zur Zeit keinerlei Anzeichen. Daran ändert auch nichts, daß 1996 der Anteil der Printmedien an den Werbeausgaben erstmals unter 50% lag, was vor allem auf den weiter anhaltenden Zuwachs der Fernsehwerbung zurückzuführen ist. Die Printmedien halten jedoch mit 49,5% weiterhin den größten Anteil unter den verschiedenen Medien (vgl. Helfer/Debus 1997). Dabei blieben die Tageszeitungen im selben Jahr mit Werbeeinnahmen von rund 10,7 Mrd. DM (von 37,5 Mrd. DM, die insgesamt in die verschiedenen Medien flossen) mit Abstand größter Werbeträger. Auf den nach wie vor zweitgrößten, wenn auch gegenüber den Zeitungen weiter stark aufgehenden Werbemittelpfänger, das Fernsehen - und dort überwiegend die privaten Sender - entfielen nach Angaben des Zentralverbandes der deutschen Werbewirtschaft 6,9 Mrd. DM. (FAZ vom 14.05.1997)

Demgegenüber ist das Umsatzvolumen mit elektronischen Medien noch immer äußerst gering, obwohl in den letzten Jahren aufgrund des niedrigen Ausgangsniveaus ständig hohe Zuwachsraten zu verzeichnen waren. So lag beispielsweise 1996 der Umsatz mit Online-Diensten bei den 18% der Verlage, die diese im Angebot hatten, bei nur 1,6% des Gesamtumsatzes. Die von 25% der Verlage angebotenen Off-line-Medien (CD-ROM und Diskette) erreichten im selben Jahr einen Umsatzanteil von 3,8%. (FAZ vom 06.05.1997) Zudem stellt sich elektronisches Publizieren in Computernetzen bisher nicht gerade als profitable Geschäftsstrategie für alle daran beteiligten Unternehmen dar, was vor allem darauf zurückzuführen ist, daß eine angemessene Monetarisierung der Online-Dienste nur in Ausnahmefällen durchgesetzt werden konnte. Ein gutes Geschäft machen daher in diesem Zusammenhang (bisher) fast nur die Hersteller entsprechender Hard- und Softwarekomponenten (vgl. Siegele 1997; o.V. 1995).

Trotzdem schlägt sich die Thematisierung eines hohen ökonomischen Wachstums der Marktanteile elektronischer Publikationsmedien bei vielen Unternehmen und Beschäftigten traditioneller Druckunternehmen seit geraumer Zeit in einer tiefgreifenden Verunsicherung über rechtzeitige betriebliche Veränderungen der Produktions- und Absatzstrategien im Hinblick auf neue (antizipierte) Marktentwicklungen nieder.

### 3.2. *Neue Form der Branchenstruktur?*

Gemessen anhand der Branchenstrukturdaten des Bundesverbandes Druck entfiel der bei weitem größte Umsatz- und Beschäftigtenanteil 1995 auf die Druckereien (ohne Zeitungsdruckereien). In ihnen waren knapp 78% der Beschäftigten tätig, weitere 13% waren in den Zeitungsdruckereien und etwas über 6% in eigenständigen Satz- und Reprobetrieben tätig. Die Druckereien machten im selben Jahr über 80% des Branchenumsatzes, gefolgt von 13% durch die Zeitungsdruckereien und knapp 5% durch die Satz- und Reproanstalten. Dabei hat sich der Umsatz je Beschäftigten in Betrieben mit 20 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 1980 und 1995 von rund 112.350 DM auf 209.450 DM um über 86% erhöht. Gleichzeitig stieg der Branchenumsatz "nur" um rund 66%, was durchaus auf arbeitsplatzsparende, technisch-organisatorische Rationalisierungsprozesse hinweist (vgl. BVD 1996).

*Tab. 2: Betriebe in der Druckindustrie nach Beschäftigtengrößenklassen  
(Anzahl der Betriebe/Anteil dieser Betriebe an den Beschäftigten in v.H.)*

	1-9	10-19	20-49	50-99	100-499	500-999	1000 u.m.	Insges.
1985	7.723 (12,6%)	1.684 (10,8%)	1.168 (16,7%)	404 (12,8%)	316 (29,8%)	23 (7,4%)	12 (9,9%)	11.330 (100%)
1990	8.286 (12,0%)	1.867 (10,9%)	1.325 (17,3%)	436 (12,6%)	338 (28,5%)	27 (8,0%)	13 (10,7%)	12.292 (100%)
1995	8.750 (13,3%)	1.833 (11,5%)	1.255 (17,6%)	413 (13,0%)	324 (29,2%)	21 (6,5%)	13 (8,9%)	12.609 (100%)

Quelle: Bundesverband Druck: Die deutsche Druckindustrie in Zahlen, Ausgabe 1996. Die Daten beziehen sich nur auf Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Westdeutschland.

Auf den ersten Blick ist die Branchenstruktur der Druckindustrie traditionell durch einen vergleichsweise hohen Anteil von Klein- und Mittelbetrieben cha-

akterisiert. Dabei hat sich zwischen 1985 und 1995 die Anzahl sowie der Anteil der Kleinbetriebe<sup>10</sup> an den Beschäftigten sogar noch erhöht. Obwohl jedoch Mitte der 90er Jahre in Westdeutschland rund 84% der Druckbetriebe weniger als 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte besaßen, lag ihr Anteil an den Beschäftigten der Branche nur bei 25%. Dies verweist auf die beschäftigungspolitisch weiterhin wichtige Rolle der Mittel- und Großbetriebe in der Druckindustrie. Darüber hinaus wird jedoch vor allem die Frage nach Veränderungen zwischenbetrieblicher Dominanz- und Abhängigkeitsverhältnisse aufgeworfen, die sich nicht aus Statistiken über Betriebs- und Beschäftigtengrößenklassen ablesen lassen. Allerdings ist hier noch Vieles in Bewegung, und es fehlt an einer einheitlichen theoretisch-methodischen Abgrenzung einer neu zusammengesetzten 'Informations- und Kommunikationsbranche'.<sup>11</sup>

Es ist davon auszugehen, daß sich weder für die Erstellung klassischer Printmedien noch für neue Multimediaprodukte und -dienstleistungen bisher ein vorherrschender Typus der internen und zwischenbetrieblichen Unternehmensorganisation durchgesetzt hat. Zur genaueren Erfassung der aktuellen unternehmensorganisatorischen Entwicklungstendenzen der druckindustriellen Wertschöpfungskette werden von den wissenschaftlichen Branchenbeobachtern in der Regel zwei Konfigurationen grob unterschieden (vgl. z.B. Motyka 1989; Staudt 1996; Treichel/Ciesinger 1996b). Dabei bleibt die Frage nach einer eventuellen Herausbildung und der jeweiligen Form brancheninterner und/oder branchenübergreifender Netzwerkstrukturen offen.

*1. Die ehemals fünf Produktionsstufen Satz, Reproduktion, Druckformherstellung, Druck und Weiterverarbeitung verschmelzen zu zwei weitgehend selbständigen Produktionsstufen, der Vorstufe und dem Druck, die sich auch in der Form von unternehmens- und projektbezogenen Netzwerken organisieren können. Insbesondere im Prepress-Bereich wird dabei eine Chance zur Renaissance innovativer Klein- und Mittelbetriebe gesehen, da sich diese angeblich besonders rasch und flexibel auf neue Geschäftsfelder und Kundenbedürfnisse einstellen können. Damit einher gehe jedoch ein wachsender Konkurrenzdruck durch neue Wettbewerber aus angrenzenden Wirtschaftszweigen (z.B. Werbeagenturen) und ein hoher Grad der produkt- und kundenbezogenen Spezialisierung. Auf diesem Entwicklungspfad könnte daher eine fortschreitende Über-*

10 Darunter werden hier Betriebe mit maximal 49 Beschäftigten gerechnet.

11 Dieses Problem manifestiert sich beispielsweise an der mittlerweile breiten Diversifizierung der Geschäftsbereiche traditioneller Druckvorstufenbetriebe, die von der Printmedienerstellung, über Schulungsangebote, Consulting und Support-Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen elektronischen Publizierens bis hin zur Betreuung verschiedenster Hard- und Softwareausstattungen sowie Telekommunikationsanwendungen reichen.

nahme druckvorbereitender Tätigkeiten durch Unternehmen anderer Wirtschaftszweige auch dazu führen, daß sich eigenständige betriebliche Organisationen des Druckvorstufenbereichs tendenziell auflösen oder nur noch zur Bedienung kleinerer Marktnischen fortbestehen. Als ein Indiz für eine solche Entwicklung wird des öfteren ins Feld geführt, daß die statistisch erfaßten Produktionswerte der Prepressleistungen druckindustrieller Anbieter in den 90er Jahren deutlich zurückgegangen sind (vgl. Bundesverband Druck, Jahresbericht 1994). Dies trifft bei genauerer Betrachtung allerdings nur für die (Bild-)Reproduktionen und die Herstellung von Druckformen zu, deren jährlicher Produktionswert von 1.441 Mill. DM (1990) auf 1.364 Mill. DM (1995) zurückgegangen ist und bei denen zu berücksichtigen ist, daß zwischen 1988 und 1990 ein starker Wachstumsschub (um rund 31%) stattgefunden hatte. Der Produktionswert der Satzleistungen ist demgegenüber zwischen 1990 und 1995 von 385 Mill. DM auf 566 Mill. DM angestiegen, obwohl auch in diesem Bereich bereits gegen Ende der 80er Jahre hohe Wachstumsraten zu verzeichnen waren (vgl. BVD, Druckindustrie in Zahlen, verschiedene Jahrgänge).

2. Es bilden sich zunehmend integrierte 'Druck- und Multimediazentren' heraus, die alle druck- und druckvorstufenbezogenen Produktionsschritte und Dienstleistungen abdecken und somit einen Full-service 'aus einer Hand' anbieten. Für eine solche Form der Unternehmensorganisation spricht derzeit, daß die Kapitalaufwendungen für qualitativ hochwertige Erzeugnisse vor allem aufgrund der verkürzten Investitionszyklen stark gestiegen sind. Multimediale Druckzentren könnten zudem am ehesten die organisatorische Form der Integration neuer elektronischer Produkte und Dienstleistungen in das Angebotspektrum der Druckunternehmen sein. Inwiefern dabei Kooperationen mit Unternehmen etwa der Telekommunikations- oder Werbebranche eingegangen werden (müssen), ist bisher empirisch noch nicht systematisch erforscht.

Relevant für die Strategie einer vertikalen Integration scheint in vielen Segmenten des Printmediensektors - insbesondere bei der Herstellung von Katalogen und anderen Massenwerbedrucksachen - zu sein, daß die Geschäftskunden in der Regel einen Gesamtservice erwarten. Dieser soll noch dazu weitreichende und kurzfristige Veränderungen des Produkts ermöglichen. Ausschlaggebend dürfte jedoch die Sichtweise sein, daß eine flexible und zeitsparende sowie rentable Auftrags erledigung am besten auf der Basis technisch und organisatorisch integrierter Produktionsprozesse von der Druckvorlagenerstellung bis zum Druck zu bewerkstelligen ist. So legt beispielsweise der durch "Just-in-time"-Produktionskonzepte enorm gestiegene Termindruck aus der Sicht einiger Druckunternehmen in ihren meisten Produktionssparten in zunehmenden Maße die Integration einer eigenen, immer mehr digitalisierten Produktionskette nahe, da für eine dezentrale Organisation dieser Prozesse offenbar in den

meisten Fällen allein der zeitliche Abstimmungsaufwand zu groß ist, im Vergleich zu den technisch möglichen Flexibilitätspotentialen organisatorisch integrierter Produktion. Hinzu kommen in den Hauptgeschäftsfeldern der Druckindustrie entsprechend hohe technische und finanzielle Barrieren des Markteintritts neuer Wettbewerber, die ebenfalls technisch-organisatorische Integrationstendenzen begünstigen.

In anderen Segmenten des Printmedienmarktes, wie zum Beispiel dem Akzidenzdruck mit häufig wechselnden Aufträgen für kleinere und mittlere Auflagen, könnten jedoch gerade dezentrale Organisations- und Kooperationformen weiter an Bedeutung gewinnen. Dies gilt insbesondere bei der versuchten Erschließung unsicherer neuer Märkte in Bereichen elektronischen Publizierens, wo man auf die gegenseitige Ausschöpfung verschiedener Ressourcen angewiesen ist.

Unabhängig von der schwer einzuschätzenden Bedeutung konjunktureller Einflußfaktoren könnten vor allem die gewachsene Heterogenität der Printmediensbranche - gemessen an den jeweiligen betrieblichen Geschäftsschwerpunkten - und deren ökonomisch höchst unsichere Ausdehnungsversuche in verschiedene Bereiche elektronischen Publizierens dazu führen, daß sich keiner der erwähnten branchenstrukturellen Entwicklungspfade in absehbarer Zeit allein durchsetzen wird. Dafür spricht ebenfalls, daß die druckindustriellen Branchensegmente in unterschiedlichem Maße einer technologisch-organisatorischen Veränderungsdynamik unterliegen.<sup>12</sup> Darüber hinaus könnten es die gestiegenen Qualitätspotentiale computerisierter Text- und Bildbearbeitung und die im Zuge der weiter zurückgehenden durchschnittlichen Auflagenhöhen stark schwankenden Auftragslagen in Zukunft ermöglichen, daß vermehrt Unternehmen und Selbständige aus anderen Wirtschaftszweigen bzw. Berufsgruppen auf Märkte der Druckbetriebe drängen. Welchen Niederschlag dies letztendlich bei

---

12 So war beispielsweise der Bereich hochwertiger (Bild-)Reproduktionen etwa für Marketingabteilungen von Unternehmen oder für Werbeagenturen, die den Hauptsatzanteil der Reprobetriebe ausmachen, bis Anfang der 90er Jahre im Vergleich zu den Satzbereichen nur einem vergleichsweise geringen Konkurrenz- oder produktbezogenen Substitutionsdruck ausgesetzt. Zurückzuführen ist dies in erster Linie auf den erheblichen technischen Aufwand und entsprechende Qualifikationsvoraussetzungen, die bisher zur Herstellung eines farbigen Bildprobeandrucks (Proof) und wegen der hohen Kosten im Falle einer nicht zufriedenstellenden Endproduktherstellung notwendig waren. Dies könnte sich jedoch bereits in der zweiten Hälfte der 90er Jahre durch die Weiterentwicklung digitalisierter Bildverarbeitung und Farbproduktion und die Konkurrenz von Werbeagenturen und Designstudios wandeln, da anscheinend immer weniger spezifisch ausgebildetes Druckpersonal für die modernen Technologien zur Printmedienerstellung benötigt wird.

der Restrukturierung der Unternehmens- und Branchenorganisation findet, ist allerdings heute noch nicht zu bestimmen.

Dies gilt im wesentlichen auch für einen weiteren Aspekt der Restrukturierung des Druckgewerbes, der in den letzten Jahren mit der zunehmenden technischen Integration von Druck- und druckvorbereitenden Prozessen einherging. Er besteht darin, daß zahlreiche Aufgaben und Tätigkeiten von Kunden der Druckunternehmen selbst übernommen werden. In gewissem Umfang findet dabei auch eine Externalisierung von Aufgaben wie z.B. der orthographischen Korrektur statt, deren Kosten immer schwerer auf den Preis einer Druckleistung umzulegen waren bzw. sind. Die daraus resultierenden Umsatzeinbußen bzw. Kostenreduzierungen der Druckbetriebe lassen sich jedoch kaum beziffern.

Gravierend ist die gewachsene Einbindung von Kunden bzw. ihre Einflußnahme auf die Leistungserstellung in Druckunternehmen jedenfalls im Hinblick auf die Arbeitsorganisation in den Druckbetrieben. Denn sie zieht häufig schwierige und kostenträchtige Abstimmungsprozesse über die Gestaltung und Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung nach sich (vgl. Kerst 1997, 116ff.). In diesem Zusammenhang erweist sich gegenwärtig für die Unternehmen auch als großes Problem, daß die betriebswirtschaftliche Bepreisung von Prepressleistungen gegenüber den Auftraggebern nicht mehr vorwiegend auf der Grundlage einer monopolartigen Verfügung über eine bestimmte Technik geschehen kann. Da für die Berechnung eingesetzter Qualifikationen oder einzelner Dienstleistungen (noch) keine anerkannten Maßstäbe existieren, werden betriebswirtschaftliche Kalkulationen erschwert. Weitaus verschärfter tritt dieses Problem gegenwärtig bei der Verfügbarmachung oder Erstellung von On-line-Informationen auf.

#### □ Fortschreitende Internationalisierung der Printmedienerstellung?

In der Debatte über die Herausbildung einer nachindustriellen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft wird häufig die These vertreten, daß die offenbar fortschreitende Zunahme des Anteils immaterieller Informations-, Kommunikations- und Produktionsprozesse zwangsläufig auch mit einer zunehmenden Deterritorialisierung (Enträumlichung) sowie einer damit verbundenen Internationalisierung der Produktionsstrukturen einhergeht (vgl. z.B. Bell 1990). Für eine solche umfassende Tendenz der Internationalisierung der Produktionsstrukturen gibt es empirisch im Rahmen der Druckindustrie bis dato keine eindeutigen Anhaltspunkte. So sind zwar sowohl die Export- als auch die Importquoten der Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie im Laufe der 80er Jahre leicht angestiegen, verharren jedoch bis heute auf sehr geringem Niveau. Die Exportquote der Druckerzeugnisse lag 1990 bei rund 8% und fiel 1995 sogar

auf knapp 7%, während sich die Importquote von 4,6% (1990) auf 2,6% (1995) verringerte (vgl. BVD 1991; 1996). Ebenso fanden ausländische Direktinvestitionen in dieser Branche unter anderem aufgrund des ausgeprägten Übergewichts von Klein- und Mittelbetrieben bisher nicht in nennenswertem Umfang statt.<sup>13</sup> Dies schließt keinesfalls aus, daß Großdruckereien bzw. mit ihnen verbundene Verlage und Medienkonzerne wie zum Beispiel Bertelsmann durchaus über nennenswerte Beteiligungen im Ausland verfügen und diese weiter ausbauen. Insgesamt ist zu berücksichtigen, daß es bisher nur wenig Erkenntnisse über eventuell international organisierte Produktions- und Dienstleistungsprozesse bei der Erstellung verschiedener Printmedien gibt, die nicht oder nur sporadisch in den genannten Statistiken erfaßt werden (können).

Dennoch scheint es plausibel, von einem nach wie vor geringen Grad der Internationalisierung der Produktions- und Dienstleistungsprozesse im Printmediensektor zu sprechen. Im Kern ist dies darauf zurückzuführen, daß sowohl bei den Druck- als auch bei den druckvorbereitenden Tätigkeiten und Produkten spezifische sprachliche, kulturell-ästhetische, kommunikative sowie transportbezogene Barrieren und Voraussetzungen zum Tragen kommen, die in den meisten Fällen grenzüberschreitende und räumlich weit verteilte Produktionsstrukturen nicht rentabel machen.

Über die mit etwaigen Entterritorialisierungstendenzen verknüpfte Frage nach der Entwicklung und Bedeutung räumlich verteilter Telearbeiten im Bereich der Druckindustrie liegen keine neueren Erkenntnisse vor. Immerhin könnten das zunehmend ausgabegeräteneutrale Datenhandling technisch integrierter Druckvorstufenprozesse sowie die kostengünstiger gewordenen Telekommunikationsnetze und ihre gestiegene Leistungsfähigkeit technisch adäquate Voraussetzungen für einen wachsenden Anteil dieser Arbeitsform bieten. Dem stehen jedoch wiederum die unseres Erachtens dominanten technologisch-organisatorischen Integrationsstrategien der Unternehmen entgegen, die nur in kleineren Teilsegmenten und bei vereinzelt Arbeitsprozessen eine räumlich dezentralisierte Telearbeit betriebswirtschaftlich effizient machen. Allgemeiner gefaßte Untersuchungen und Überlegungen zu dieser Thematik kommen dementsprechend zu dem Ergebnis, daß (auch) im Bereich der Printmedienerstellung in absehbarer Zeit keine flächendeckende Durchsetzung räumlich verteilter Telearbeit zu erwarten ist<sup>14</sup> (vgl. Godehardt 1994; Dostal 1995).

---

13 Vgl. Grefermann 1990, S. 71.

14 Ein branchenspezifischer Überblick über die Entwicklung von Telearbeit und 'atypischen' Beschäftigungsverhältnissen ist aufgrund fehlender Daten und einschlägiger Studien hier nicht möglich. Einen kleinen Einblick für die Mitte der 80er Jahre liefert vor allem unter geschlechtsspezifischer Perspektive eine explorativ angelegte Befra-



#### 4. Entwicklung der Beschäftigungsstrukturen und Berufsbilder

Sowohl in der älteren Debatte um die 'nachindustrielle Dienstleistungsgesellschaft' in den 70er Jahren (vgl. Bell 1975) als auch in den neueren populär- und sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzungen über die Entstehung einer "Informationsgesellschaft" (vgl. Bell 1990; Castells 1996) wird der Informatisierung von Produkten und Produktionsprozessen sowie den damit verbundenen Veränderungen der Qualifikationsanforderungen und Erwerbsarbeitsstrukturen eine zentrale Bedeutung beigemessen. Nach wie vor werden jedoch die quantitativen und qualitativen Auswirkungen der Informatisierungsprozesse sehr kontrovers diskutiert. Stark vereinfacht lassen sich dabei zwei divergierende Positionen ausmachen. Einerseits werden die informationstechnisch angeblich beliebig flexibilisierbaren Einsatzmöglichkeiten menschlicher Arbeitskraft begrüßt. Zugleich werden eine deutliche Zunahme der Arbeitsplätze sowie wachsende Autonomiespielräume für die Beschäftigten und ein durchgängiger Trend zu höherqualifizierter Erwerbstätigkeit erwartet (vgl. Brauner/Bickmann 1994; Tapscott 1996). Andererseits wird die Auffassung vertreten, daß moderne Dienstleistungstätigkeiten im Kontext informatisierter Arbeitsprozesse entsprechend den kapitalistischen Wertschöpfungsinteressen einer intensivierten Kontrolle und Steuerung des individuellen und kollektiven Arbeitseinsatzes unterliegen sowie durch eine wachsende Polarisierung der Qualifikationsanforderungen und Arbeitseinkommen gekennzeichnet sind (vgl. Welsch 1995; Schmiede 1996). Insgesamt besteht bisher jedoch gegenüber den vielfältigen theoretischen Einschätzungen und Trendaussagen über die neueren Informatisierungsprozesse ein Mangel an branchenspezifischen empirischen Betrachtungen.

Mit der beschriebenen Informatisierung der Produktions- und Dienstleistungsprozesse in den traditionellen Bereichen der Druckindustrie und einer verstärkten Ausweitung der vorwiegend druckvorbereitenden Tätigkeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder ist auch eine quantitative und qualitative Veränderung der Beschäftigtenstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsbedingungen in diesem Sektor verbunden. Eine zentrale Frage besteht in diesem Zusammenhang darin, ob im Zuge der fortschreitenden Informatisierung der Produktionsprozesse sowohl in den unmittelbaren Druckbereichen als auch in den druckvorbereitenden Sektoren bestimmte Aufgaben, die bisher von qualifizierten Facharbeitern ausgeführt wurden, in zunehmendem Maße von fachfremden oder un- und angeleiteten Arbeitskräften übernommen werden

---

gung von Teleheimarbeiterinnen in der Satzerstellung und Texterfassung von Goldmann und Richter (1986).

können oder dauerhaft auf den ganz überwiegenden Einsatz ausgebildeter Druckfachkräfte angewiesen bleiben.

#### 4.1. *Beschäftigung und Facharbeitskräftestrukturen*

Im Zuge der verstärkten Informatisierung von Produkten und Produktionsprozessen sowie der damit einhergehenden arbeits- und unternehmensorganisatorisch veränderten Kooperation und Integration der an der Printmedienerstellung beteiligten Wirtschaftsbereiche wird die traditionell schwierige statistische Abgrenzung des Drucksektors weiter erschwert. Schließlich bestehen seit geraumer Zeit enge Verflechtungen zwischen Druckereien, Druckvorstufenbetrieben und anderen Wirtschaftszweigen, wie insbesondere dem Presse- und Verlagswesen und der Werbebranche, die vor allem im Hinblick auf die Frage nach der Beschäftigungsentwicklung von Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten kaum isoliert voneinander betrachtet werden dürfen. Eine umfassende Bilanz der Veränderung des Beschäftigungsvolumens im Kontext der Entstehung eines neu strukturierten Multimedia-Wirtschaftszweiges ist also auf der Grundlage bestehender statistischer Abgrenzungen gegenwärtig kaum möglich, geschweige denn können seriöse Vorhersagen über die zukünftige Gesamtentwicklung gemacht werden.

Gleichwohl gibt die Entwicklung der Beschäftigung im statistisch erfaßten Kernbereich der Druckerei- und Vielfältigungsindustrie einige Anhaltspunkte über die beschäftigungspolitisch relevanten Auswirkungen der Informatisierungsprozesse und des zunehmenden Dienstleistungscharakters vieler Arbeiten in diesem Wirtschaftssektor. Dabei stellt sich aber zunächst das Problem, daß die in der Literatur oder auch in politischen Auseinandersetzungen genannten Beschäftigtenzahlen des öfteren deutlich voneinander abweichen, was insbesondere auf die Heranziehung divergierender statistischer Erhebungskonzepte zurückzuführen ist.

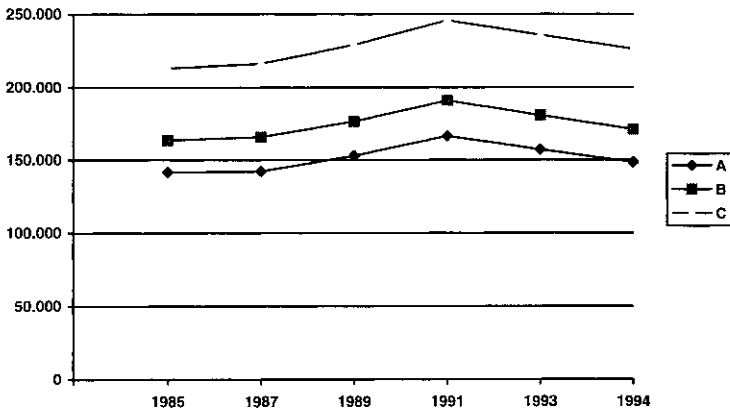
Während sich im Hinblick auf Veränderungen der Beschäftigungsstrukturen durch unternehmensorganisatorische Restrukturierungen, wie zum Beispiel im Fall der Integration eines ehemals eigenständigen Druckvorstufenbetriebes in einen Verlag, am ehesten auf die der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zugrundeliegende Zuordnung der Beschäftigten nach dem Unternehmensschwerpunkt zurückgreifen läßt, sind für eine Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung nach Tätigkeitsschwerpunkten vor allem die nach dem sogenannten Betriebskonzept organisierten Erhebungen des Statistischen Bundesamtes heranzuziehen.<sup>15</sup>

---

15 Vgl. Dostal 1988 mit weiteren methodisch-statistischen Hinweisen.

Bis gegen Ende der 70er Jahre bestand im Niveau der Beschäftigtenzahlen für die Druckindustrie nach den beiden genannten statistischen Zuordnungskonzepten kein großer Unterschied. Darauf folgte ab 1977 bis Mitte der 80er Jahre eine deutliche Auseinanderentwicklung der jeweils erhobenen Beschäftigtenzahlen. Dies läßt sich als Hinweis auf eine unternehmensbezogene Restrukturierung der Branche interpretieren. Das heißt, in dieser Phase werden Druck- und Druckvorstufenbetriebe zunehmend in Unternehmen (z.B. Verlage oder Mischkonzerne) integriert, deren Tätigkeitsschwerpunkt in einem anderen Wirtschaftszweig liegt (vgl. Dostal 1988, 103). Seit Mitte der 80er Jahre verläuft die Beschäftigtenentwicklung in der Druckindustrie, wie die folgende Graphik zeigt, bis heute sowohl nach dem Unternehmens- als auch nach dem Betriebskonzept weitgehend gleichförmig, was für eine relativ stabile Zusammensetzung der druckindustriellen Branchenstruktur spricht.

Graphik 1: Beschäftigungsentwicklung in der Druckindustrie nach verschiedenen Erhebungskonzepten



- A = Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten nach "Unternehmenskonzept"; nur Westdeutschland; Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.2.1, verschiedene Jahrgänge.
- B = Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten nach "Betriebskonzept"; nur Westdeutschland; Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.2.1, verschiedene Jahrgänge.
- C = Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in allen Betrieben mit Tätigkeitsschwerpunkt im Druckbereich ("Betriebskonzept"); nur Westdeutschland; Statistisches Bundesamt, Fachserie 4, Reihe 4.2.1, verschiedene Jahrgänge und BVD 1996; eigene Berechnung.

Ebenfalls unabhängig vom jeweils hier zugrundeliegenden statistischen Erhebungskonzept ist zu erkennen, daß die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Druckindustrie (in Westdeutschland) seit Beginn der 90er Jahre rückläufig ist (vgl. Tab. 3). Trotz der schwierigen Herausfilterung konjunktureller Einflußfaktoren könnte dieser Beschäftigungsrückgang insbesondere darauf hindeuten, daß dem rationalisierungsbedingten Abbau, aber auch der statistisch bisher kaum erfaßten wirtschaftsstrukturellen Verlagerung von Arbeitsplätzen aus den Druckbetrieben kein gleichzeitiger und vergleichbarer Beschäftigungszuwachs durch die Herstellung neuer Medien oder durch das Angebot neuer Dienstleistungen gegenübersteht, da diese noch immer einen nur geringen Anteil der druckindustriellen Wertschöpfung und Tätigkeitsbereiche ausmachen. Allerdings lag die absolute Zahl der Beschäftigten in Betrieben, deren Tätigkeitsschwerpunkt im Printmedienbereich angesiedelt ist, im Jahr 1994 noch immer um rund 13.000 über dem Wert von 1985. Die Beschäftigtenzahlen in der Druckindustrie haben somit zwischen 1986 und 1994 um rund 6% zugenommen, während sie im Verarbeitenden Gewerbe im selben Zeitraum um rund 6% zurückgegangen sind (vgl. Bundesanstalt für Arbeit, Amtliche Nachrichten, verschiedene Jahrgänge). Jenseits konjunkturell bedingter Einflüsse auf die Beschäftigtenzahlen und trotz einer weiteren Steigerung der Arbeitsproduktivität in der Druckindustrie spiegelt sich darin insbesondere der bisher tendenziell überproportional gewachsene Printmedienumsatz<sup>16</sup> mit Druckerzeugnissen, die nach wie vor ganz überwiegend in spezialisierten Fachbetrieben der Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie bearbeitet und hergestellt werden.

Allerdings ist zwischen 1990 und 1995 ein dramatischer Rückgang der Anzahl der Auszubildenden in der Druckindustrie zu verzeichnen. Sie fiel in West- und Ostdeutschland zusammen von 15.635 im Jahr 1990 um 42% auf 9.064 im Jahr 1995 und lag damit noch weit unter der Anzahl der Auszubildenden, die sich 1985 allein in Westdeutschland in einem Ausbildungsgang für die Druckberufe befanden. Sogar noch stärker fiel zwischen 1990 und 1995 die Zahl der Auszubildenden für die Druckvorstufenberufe des Druckvorlagen- und Druckformherstellers<sup>17</sup> um 52%, von 5.165 auf 2.472, was zu einem großen Teil auf die technisch-organisatorischen Umbrüche und die damit verbundene

- 
- 16 So nahm beispielsweise der Gesamtumsatz der Druckerei- und Vervielfältigungsbetriebe in Westdeutschland von 1985 bis 1995 um knapp 43% zu, wobei die höchsten Steigerungsraten von Mitte der 80er bis Anfang der 90er Jahre zu verzeichnen waren, die anschließend vor allem konjunkturbedingt zurückgingen (vgl. BVD, Jahresberichte; verschiedene Jahrgänge).
- 17 Dabei sind in der Angabe für 1995 auch die Auszubildenden in den zu diesem Zeitpunkt gerade neu geschaffenen Ausbildungsberufen des Reproherstellers und des Werbevorlagenherstellers berücksichtigt.

Tab. 3a: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte\* – Druckindustrie

	1986	1988	1990	1992	1994	1996
<i>Beschäftigte</i>	214.850	222.500	234.600	246.300	227.400	211.235
<i>darunter:</i>						
- Frauen	73.300 (34,1%)	77.600 (34,9%)	84.000 (35,8%)	89.000 (36,1%)	80.500 (35,4%)	73.000 (34,6%)
- Angestellte	70.000 (32,6%)	75.000 (33,3%)	80.000 (34,1%)	85.100 (34,6%)	83.800 (37,0%)	79.450 (37,6%)
- weibl. Angestellte	29.700	32.500	35.600	38.600	37.700	35.600
- Teilzeit- beschäftigte	19.500 (9,1%)	20.200 (9,1%)	21.100 (9,0%)	22.000 (9,0%)	18.700 (8,2%)	17.600 (8,3%)
Drucker**	163.400	168.000	179.000	186.000	169.000	155.300
<i>darunter:</i>						
- Frauen	34.900 (21,4%)	37.700 (22,4%)	42.300 (23,7%)	45.500 (24,5%)	41.000 (24,3%)	36.500 (23,5%)

Tab. 3b: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte\* – Produzierendes Gewerbe

	1986	1988	1990	1992	1994	1996
<i>Beschäftigte</i>	8.154.700	8.187.480	8.552.497	8.636.250	7.666.300	7.279.715
<i>darunter (in v.H.):</i>						
- Frauen	27,6	27,7	27,8	27,6	27,2	26,5
- Angestellte	30,8	32,2	34,1	33,4	35,3	36,0
- weibliche Angestellte	37,2	37,8	38,0	38,1	38,4	38,3
- Teilzeit- beschäftigte	3,8	3,9	4,1	4,3	4,5	4,6

\* Im Bundesgebiet West; jeweils am 30. Juni. Quelle: Bundesanstalt für Arbeit: Amtliche Nachrichten, verschiedene Jahrgänge.

\*\* Nach Ziffer 17 der Klassifikation der Berufe der Bundesanstalt für Arbeit. Darunter sind folgende Berufsgruppen zusammengefaßt: Schriftsetzer, Druckstockhersteller, Buchdrucker, Flach-/Tiefdrucker, Spezialdrucker, Vervielfältiger und Druckerhelfer.

starke Verunsicherung der Ausbildungsbetriebe sowie der potentiell interessierten Jugendlichen durch die für diese Berufsbilder vorgesehene und 1994 umgesetzte Neufassung zu den Berufen des Reproherstellers und Werbevorlagenherstellers zurückzuführen ist. Darüber hinaus könnte der starke Rückgang der Ausbildungsplätze in den Druckbetrieben insgesamt ein Ausdruck dafür sein, daß die Unternehmen im Kontext des rapiden technologischen und organisatorischen Wandels ihrer Produktionsbedingungen und angesichts der unsicheren zukünftigen Entwicklung der Qualifikationsanforderungen sowie verschärft durch die Konjunkturkrise zu Beginn der 90er Jahre eher auf die Qualifizierung ihres vorhandenen Personalbestandes gesetzt haben, während Ausbildungsplätze in vielen Fällen mehr und mehr den Kostenkalkulationen zum Opfer gefallen sind.

#### □ Facharbeitskräftestrukturen

Wie die folgenden Ausführungen zeigen, ist zumindest bis Mitte der 90er Jahre zu konstatieren, daß die anteilmäßigen Verschiebungen der einzelnen Berufsgruppen sowie zunehmende Überlappungen der einzelnen Berufe einem Bedeutungsverlust der Facharbeit in der Druckindustrie widersprechen. Allerdings könnte dies vor allem der vorherrschenden Strategie zur Bewältigung rapider technologischer Umbrüche geschuldet sein, aus der sich keineswegs automatisch ein weiterer Trend zu stabilen oder gar wachsenden Anteilen moderner Facharbeit ableiten läßt.

Nach der Klassifizierung der Berufe durch die Bundesanstalt für Arbeit aus dem Jahr 1980 gab es folgende Berufe, die in ihrer Berufsbezeichnung auf eine Tätigkeit im Druckbereich verweisen oder vorwiegend in der Druckindustrie vorkommen: Schriftsetzer, Druckvorlagen- und Druckformhersteller<sup>18</sup>, Drucker und Vervielfältiger, Druckerhelfer und Buchbinder. Diese "typischen Druckberufe" stellten 1985 in der Druckindustrie knapp 58% der Beschäftigten, was ungefähr ihrem bereits Mitte der 70er Jahre bestehenden Anteil entsprach. Die übrigen Arbeitsplätze in der Druckindustrie sind insbesondere besetzt mit Bürofach- und -hilfskräften, Führungskräften, Kaufleuten sowie Lager- und Versandarbeitern. Während sich der Anteil der typischen Druckberufe in der Druckindustrie per Saldo von Mitte der 70er Jahre bis Mitte der 80er Jahre kaum veränderte, waren die Veränderungen innerhalb der einzelnen Berufsgruppen in diesem Zeitraum durchaus gravierend. So ging die Beschäftigung von Schriftsetzern vor allem aufgrund des Übergangs vom Blei- zum Fotosatzverfahren um 18% zurück (-5.500 absolut), während die Beschäftigung von Druckvorlagen- und Druckformherstellern um 23%, die der Drucker um 11%

---

18 Statistisch gezählt zu der Berufsgruppe der sogenannten Druckstockhersteller.

und die der Druckerhelfer um 4% anstieg.<sup>19</sup> Besonders signifikant war in diesem Zeitraum die Zunahme der in der Druckindustrie beschäftigten Datenverarbeitungsfachkräfte, die - allerdings von einem niedrigen Ausgangsniveau - um über 160% (+570 absolut) zunahm. Gleichzeitig wurden die Beschäftigten ohne Berufsausbildung in allen Berufsgruppen der Druckindustrie, mit Ausnahme der Druckvorlagen- und Druckformhersteller zwischen 1976 und 1985 abgebaut, was in diesem Zeitraum zusammen mit der vergleichsweise hohen Arbeitslosenquote der vorwiegend ungelerten Druckerhelfer auf eine stark qualifikationsabhängige Beschäftigungspolitik der Betriebe verweist (vgl. Dostal 1988; Grefermann 1990).

Zwischen 1985 und 1996 ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Schriftsetzer (bezogen auf alle Wirtschaftszweige) um 21% von 35.000 auf 27.700 weiter zurückgegangen, während die Druckvorlagen- und Druckformhersteller von knapp 22.000 auf 24.300 zunahm. Dies könnte unter anderem auf vorwiegend DTP-bedingte Rationalisierungseffekte im Satz- bereich zurückzuführen sein, von denen die Bereiche der Bildverarbeitung und Druckformherstellung vorläufig weitgehend verschont geblieben sind. Die Beschäftigtenzahlen im unmittelbaren Druckbereich hielten sich in den Jahren 1985 und 1996 auf nahezu gleichem Niveau<sup>20</sup> - nach einem offenbar vorwiegend konjunkturell bedingten Anstieg Ende der 80er/ Anfang der 90er Jahre.

Tab. 4: Beschäftigte nach Berufsgruppen\*

	1985	1990	1996
Schriftsetzer	35.000	34.500	27.700
Druckstockhersteller	21.900	27.600	24.300
Drucker**	66.400***	56.400	51.800
Vervielfältiger		18.400	14.900
Druckerhelfer	36.500	42.000	36.500

\* Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bundesgebiet West; bezogen auf alle Wirtschaftszweige.

\*\* Darunter sind hier die Berufsgruppen Buchdrucker, Flach- und Tiefdrucker sowie Spezialdrucker zusammengefaßt.

\*\*\* Diese Zahl umfaßt Drucker und Vervielfältiger.

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen, verschiedene Jahrgänge.

19 Jeweils bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten in der Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie.

20 So lag 1985 und 1996 die Anzahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Drucker und Vervielfältiger bei rund 66.500 und die der Druckerhelfer bei rund 36.500.

Allerdings ist die Anzahl der arbeitslos Gemeldeten in den Druckfachberufen von Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre gestiegen, wobei sich für die einzelnen Berufsgruppen jedoch deutliche Unterschiede ausmachen lassen.<sup>21</sup> Vor dem Hintergrund der in den Druckberufen - bis auf den Schriftsetzer - im selben Zeitraum insgesamt leicht gestiegenen Beschäftigtenzahlen deutet dies nicht zuletzt auf eine Erneuerung des Facharbeiterstamms nach nicht-berufsfachlichen Kriterien, wie z.B. Alter oder individueller zeitlicher Flexibilität, hin.<sup>22</sup>

Auch gemessen an den Kategorien Angestellte, gewerbliche Arbeitnehmer, Hilfspersonal und Auszubildende hat sich die Beschäftigtenstruktur in der Druckindustrie zwischen 1980 und 1990 deutlich verändert, was jedoch keinen Rückgang der Facharbeit widerspiegelt. So stieg der Anteil der Angestellten in diesem Zeitraum erheblich von 28,7% auf 34,1%, während der Anteil gewerblicher Arbeitnehmer von 35,8% auf 34,5% nur leicht zurückging. Deutlich zurückgegangen ist der Anteil des Hilfspersonals, und zwar von 30,2% auf 24,9%. Der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten hat um gut 1% von 5,3% auf 6,5% zugenommen (BVD 1990, nach Erhebungen des Ifo-Instituts, München). Abgesehen von einem Rückgang des Auszubildendenanteils hielt dieser Trend auch zu Beginn der 90er Jahre an (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 1994; 1996)

- 
- 21 Die Zahl der arbeitslos gemeldeten Schriftsetzer stieg (in Westdeutschland) zwischen 1987 und 1994 von 1.836 auf 2.939 (+ 60%) an. Rund zwei Drittel der Arbeitslosen in diesem Beruf war 1994 männlichen Geschlechts. Noch stärker gestiegen ist im selben Zeitraum die Zahl der arbeitslos gemeldeten Druckstockhersteller (Druckvorlagen- und Druckformhersteller) und zwar von 1.474 auf 3.791 (+ 157%). Der Anteil der arbeitslosen Frauen war hier mit 1.628 (43%) um rund 10% höher als unter den Schriftsetzern. Bei den Druckberufen (Buchdrucker [Hochdruck], Flach- und Tiefdrucker, Spezial- und Siebdrucker) stieg die Zahl der Arbeitslosen im selben Zeitraum insgesamt von 2.180 auf 3.747 (+ 72%), wobei die bei weitem stärkste Zunahme auf die Flach- und Tiefdrucker entfiel (vgl. Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsstatistik 1994; Angaben für Westdeutschland).
- 22 Bereits zu Beginn der 80er Jahre kam eine vom Allensbach-Institut durchgeführte Repräsentativbefragung der Bevölkerung und Beschäftigten in der Druckindustrie unter anderem zu dem Ergebnis, daß vorwiegend solche Facharbeitskräfte aus der Druckindustrie ausscheiden, die ein "überdurchschnittlich ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis und Interesse an einem Arbeitsleben ohne Schichtarbeit und ohne Überstunden" haben und nicht bereit sind, sich den "technisch bedingten Veränderungen ihrer Berufstätigkeit anzupassen" (Institut für Demoskopie Allensbach 1982).



- Herausbildung eines neuen druckindustriellen Typus des 'Dienstleistungsfacharbeiters'?

Insgesamt läßt sich im Print-Sektor analog zu den etwa von Tessaring (1994; 1996) auf der Basis von Mikrozensus-Daten festgestellten Tendenzen der Beschäftigungsentwicklung erkennen, daß die zunehmende Bedeutung sogenannter Dienstleistungstätigkeiten und der damit verbundene Rückgang von Produktionstätigkeiten seit ungefähr Mitte der 80er Jahre zunächst mit einem verstärkten Einsatz qualifizierter und hochqualifizierter Arbeitskräfte gekoppelt ist, der insbesondere zu Lasten der "Ungelernten" ging. Es kam dabei in ganz erheblichen Ausmaß zu Substitutionsprozessen, in denen - schematisch betrachtet - Arbeitsplätze, die vorher von Personen ohne Ausbildungsabschluß besetzt waren, nun zunehmend mit beruflich qualifizierten Kräften besetzt werden.<sup>23</sup> Dies manifestiert sich unter anderem in der wachsenden Bedeutung höherer Bildungsabschlüsse für den Zugang zu einem Ausbildungsplatz in den modernisierten (novellierten) Ausbildungsgängen für die Berufe in der Druckvorstufe. Allerdings ist diese Tendenz zur Höherqualifizierung und verstärkten Integration von Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten in der Druckindustrie nicht zwangsläufig mit einer allgemeinen Verbesserung der Einkommensverhältnisse und Arbeitsbedingungen für den qualifizierten Personalbestand verbunden.<sup>24</sup>

Anders als bei den vorangegangenen technologischen Umbrüchen im Satz- und Druckbereich der Zeitungs- und Zeitschriftenherstellung (vgl. Mickler u.a. 1977) lagen den Informatisierungsprozessen im Print- und Pre-Print-Bereich Mitte der 80er Jahre offenbar *nicht* in erster Linie unternehmerische Interessen nach einer technischen Produktivitätssteigerung und nach einer personalkostenreduzierenden Zunahme des Anteils ungelernter Arbeitskräfte anstelle qualifizierter Fachleute zugrunde. Vielmehr rückte der Versuch in den Vordergrund, die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit in technologisch neu strukturierten und durch neue Konkurrenten zunehmend umkämpften Geschäftsfeldern zu sichern, wozu vorerst auf eine teilweise weiterqualifizierte und flexibel einsetzbare Kernbelegschaft gesetzt wurde.

Dabei könnte sich in der Druckvorstufe im Zuge der technologisch-organisatorischen Veränderung des Printbereichs und daran angrenzender Mediensekto-

23 Während die Zahl der Papierhersteller, -verarbeiter und Drucker zwischen 1976 und 1993 um 3.100 (von 195.200 auf 198.300) zunahm, sank im gleichen Zeitraum die Zahl der Arbeitskräfte ohne Ausbildungsabschluß in diesen Bereichen um 31.000 (von 66.200 auf 35.200). (Tessaring 1996, Tab. A2, S. 72ff.)

24 Dies manifestiert sich zur Zeit unter anderem weniger in einzelnen (unten skizzierten) Vereinbarungen des neuen Manteltarifvertrags als vielmehr in der zurückgehenden Bedeutung flächentarifvertraglicher Vereinbarungen für die Arbeitsverhältnisse in der Druckindustrie überhaupt.

ren auf mittlerer Qualifikationsebene der Stammbesellschaften tendenziell der Arbeitskräftetypus eines "Dienstleistungsfacharbeiters" durchsetzen. Gemessen an seinem relativ privilegierten Beschäftigtenstatus unterscheidet sich dieser nicht wesentlich von der alten druckindustriellen "Arbeiteraristokratie" (vgl. Erd/Müller-Jentsch 1979). Während deren beruflicher und betrieblicher Status vorwiegend auf berufsfachlichen Qualifikationen handwerklicher Art, gepaart mit vergleichsweise hohen Voraussetzungen der Allgemeinbildung (z.B. Orthographie) sowie auf ausgeprägter gewerkschaftlicher Vertretungsmacht basierte, rekuriert der moderne Facharbeitertypus primär auf eine Kombination von berufsfachlichen und EDV-bezogenen Qualifikationen sowie auf Tugenden wie zeitliche Flexibilität, hohe Leistungsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit, die bisher eher dem klassischen Unternehmertum zugeschrieben wurden. Passend dazu wird die individuelle Entlohnung zunehmend an den Markterfolg "seines" Betriebes gebunden. Eine genauere Bestimmung seiner betrieblichen Funktionen und qualifikatorischen Merkmale, einschließlich der Frage nach etwaigen Parallelen und Unterschieden zu dem in bezug auf andere Wirtschaftszweige prominent gemachten "Systemregulierer" (Kern/Schumann 1984), muß jedoch eingehenderen empirischen Untersuchungen vorbehalten bleiben. Gleichwohl scheint festzustehen, daß sich der neue privilegierte Facharbeitertypus in der Druckindustrie zumindest im Hinblick auf sein Geschlecht - es ist zunehmend weiblich - und in bezug auf seine formelle und ideelle Gewerkschaftsbindung - sie ist erheblich geringer ausgeprägt - deutlich von seinem Vorläufer unterscheidet.

#### □ Feminisierung der Facharbeitskräftestrukturen im Druckvorstufenbereich

Ein besonderes Merkmal der Entwicklung der Beschäftigtenstruktur im Pre-Print-Sektor ist, daß dort in den 80er Jahren ein Wandel der vorherrschenden Geschlechtstypisierungen der Druckfachberufe einsetzte, wodurch sowohl bei den Schriftsetzern als auch bei den Druckvorlagen- und Druckformherstellern die Zahl der beschäftigten Frauen zwischen 1976 und 1985 kräftig zunahm. Gleichzeitig ging die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen unter den nur zu einem sehr geringen Teil ausgebildeten Druckerhilfen<sup>25</sup> und unter den Buchbindern zurück, während hier die Zahl der Männer leicht anstieg. Absolut betrachtet ist die Beschäftigung von Frauen in den Druckberufen nahezu konstant geblieben, während sich ihr Anteil an den Beschäftigten in der Druckindustrie nur geringfügig von 32,9% (1976) auf 34,1% (1986) erhöhte (vgl. Bundesanstalt für Arbeit: Amtliche Nachrichten).

25 Dort stand einem Beschäftigungszuwachs für Männer um 900 Personen ein Rückgang der Frauenbeschäftigung um 2.700 Personen gegenüber.

Besonders stark gestiegen ist in diesem Zeitraum allerdings der Frauenanteil an den Auszubildenden für die verschiedenen Druckberufe.<sup>26</sup>

Dieser Trend stabilisierte sich auch in den folgenden Jahren. Dementsprechend lag zum Beispiel der Frauenanteil unter den Auszubildenden für den Beruf des/der Druckvorlagenherstellers/-herstellerin im Jahr 1992 bei 58%, während der durchschnittliche Frauenanteil an den Auszubildenden in allen Ausbildungsberufen im Arbeiterstatus im selben Jahr nur knapp 19% erreichte. Trotz dieser bereits länger anhaltenden Feminisierung der Auszubildenden in der Druckvorstufe, betrug der Frauenanteil bei den Fachkräften des Setzerberufs 1996 erst rund 31% und bei den Druckvorlagenherstellern (einschl. angrenzenden Berufen) etwas über 33,4%. Diese Werte liegen jedoch bereits deutlich über dem Durchschnitt des Frauenanteils aller Facharbeiter(innen)berufe, der 1992 bei rund 13% lag. Allerdings wird diese Frauenquote im Ausbildungsberuf des Druckers/der Druckerin mit 10,2% im Jahr 1996 noch immer unterschritten. Dieser Beruf wird wohl auch bis auf weiteres eine klare Männerdomäne bleiben, da auch unter den Auszubildenden der Frauenanteil weiterhin sehr gering ist (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 1994a).

Systematisch untersucht wurde der Wandel der traditionell männlichen besetzten Druckfachberufe im Pre-Print-Bereich in ein Feld qualifizierter Frauenbeschäftigung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive in einer explorativ angelegten Branchenfallstudie von Töpsch (1991; 1994). Sie kommt dabei im wesentlichen zu dem Ergebnis, daß die betrieblichen Arbeitsbedingungen und Arbeitskräftestrategien auf dieser Produktions- und Dienstleistungsstufe im Zuge der Durchsetzung vorwiegend informatisierter Bild- und Textbearbeitung am PC neue Beschäftigungschancen für einen bestimmten weiblichen Arbeitskräftetypus bieten, der ebenso wie sein männliches Pendant qualifizierte Tätigkeiten auf der Basis der modernen Computertechnologien unter Einbeziehung klassischer Kenntnisse und Fertigkeiten für den Printmediensektor erledigen kann und dabei äußerst flexibel, d.h. weitgehend in Abhängigkeit von der Auftragslage einsetzbar ist. Diese betrieblichen Nutzungsinteressen würden auf eine entsprechende Berufsorientierung zahlreicher junger Frauen treffen, die nach eigenem Bekunden nicht zuletzt auf eine Mutterschaft verzichten wollen. Allerdings werden die vergleichsweise untypischen Beschäftigungszuwächse von Frauen in der Druckvorstufe laut Töpsch (1994) in bezug auf die gesamte Druckbranche und die Hierarchiestufen jenseits des Facharbeiters dahingehend relativiert, daß im unmittelbaren Druckbereich und auf höheren Hierarchieebe-

---

26 Dabei war der Anstieg des Frauenanteils unter den Druckerlehrlingen zwischen 1973 und 1985 von 2% auf 14% noch am geringsten ausgeprägt. Schließlich liegt der Frauenanteil unter den auszubildenden Setzer/inne/n als auch unter den Druckvorlagen/-formhersteller/innen seit Mitte der 80er Jahre jeweils deutlich über 50% - nach beispielsweise 9% im Jahr 1976 (vgl. Dostal 1988).

nen (des Managements etc.) noch immer sehr wenige Frauen beschäftigt sind und es äußerst fraglich ist, ob es sich dabei nur um eine zeitliche Entwicklungsverzögerung handelt oder nicht doch vielmehr geschlechtshierarchische Mechanismen greifen. Dies gelte auch für den Bereich der Druckweiterverarbeitung, in dem ganz überwiegend ungelernte Frauen, häufig in prekären Beschäftigungsverhältnissen mit repetitiven Teilarbeiten beschäftigt seien. Allerdings liegen zu letzterem Arbeitsbereich keine neueren umfassenden Untersuchungen vor.

#### 4.2. Neue Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen

Mangels systematischer Untersuchungen, die über die im betrieblichen Alltag in neuerer Zeit abgeforderten Qualifikationen im Bereich der Druckindustrie Auskunft geben, kann im folgenden durch die Betrachtung der Veränderung von Berufsbildern nur ansatzweise versucht werden, relevante Anhaltspunkte über die Entwicklungstendenzen der qualifikationsbezogenen Beschäftigungsbedingungen und -voraussetzungen zu finden.<sup>27</sup>

##### □ Ausbildungsvoraussetzungen

Die Ausbildungsvoraussetzungen divergieren traditionell zwischen den Berufen der Druckvorstufe und denen der Druck- und Druckweiterverarbeitung. Dies setzt sich auch bis in die 90er Jahre fort. So lag im Jahr 1991 der Anteil der Abiturienten bei den Ausbildungsgängen der Druckvorstufe mit 28% deutlich über dem Durchschnitt der Abiturbeschlüsse der Auszubildenden insgesamt (21%). Demgegenüber befanden sich unter den Berufsgruppen im Druck- und Druckweiterverarbeitungsbereich nur 8% Abiturienten. Dort war der Anteil der Auszubildenden mit Hauptschulabschluß mit 35% weit überdurchschnittlich (23%). Der Anteil der Realschulabsolventen lag sowohl bei den Ausbildungen in der Druckvorstufe als auch in den Bereichen Druck und Druckweiterverarbeitung mit rund 40% nahe dem Durchschnittswert aller Auszubildenden.<sup>28</sup> Diese Differenzierung der Ausbildungsvoraussetzungen für die verschiedenen Druckfachberufe wurde auch durch eine repräsentative Befragung betrieblicher Experten im Bereich Druck und Papier im Herbst 1993 durch das IAB (vgl. Parmentier u.a. 1994) für die Ausbildungsberufe des/der Druckvorlagenherstellers/-herstellerin und des/der Druckers/Druckerin bestätigt. So ergab sich bei

27 Schließlich bestehen zweifellos bedeutende Differenzen zwischen den formal, zum Beispiel in einer Ausbildungsordnung geregelten Qualifikationsanforderungen eines Berufes und den von den Betrieben in der Regel konkret abgeforderten und entsprechend gewichteten (vgl. Mickler u.a. 1977).

28 Bundesanstalt für Arbeit 1994, S. 15 nach Angaben des BVD von 1992.

der Frage nach der von den Ausbildungsbetrieben gewünschten Schulbildung der Auszubildenden, daß Hauptschulabsolventen nur vergleichsweise geringe Chancen besitzen, einen Ausbildungsplatz zum Druckvorlagenhersteller zu bekommen, da die Betriebe in aller Regel Bewerber/innen mit mittlerer Reife oder mit Abitur/Fachhochschulreife erheblich bevorzugen. Demgegenüber werden für die Ausbildung zum Drucker in größerem Umfang auch Bewerber mit Hauptschulabschluß angenommen, während jedoch die mittlere Reife als Ausbildungsvoraussetzung von den Betrieben bevorzugt und Bewerber/innen mit Abitur bzw. Fachhochschulreife nicht gerne gesehen werden. Dabei werden die relativ hohen formalen Ausbildungsvoraussetzungen für die Ausbildung zum Druckformhersteller wechselseitig ermöglicht und verschärft durch eine überdurchschnittlich ausgeprägte Konkurrenzsituation zwischen den Bewerber/innen für diesen Ausbildungsgang. Ein großer Teil der untersuchten Betriebe verfügte nach eigener Aussage für die Ausbildung zum Druckvorlagenhersteller über genügend geeignete Bewerber, während im Durchschnitt aller 94 untersuchten Ausbildungsberufe die Betriebe überwogen, die über zu wenig geeignete Bewerber/innen klagten.

Desweiteren ergab die genannte Repräsentativbefragung von Druckbetrieben durch das IAB unter anderem, daß 1992 von den Absolventen der Druckerausbildung 76% durch ihren Ausbildungsbetrieb übernommen wurden (davon 18% befristet), während die Übernahmeerquote im Beruf des Druckvorlagenherstellers nur bei 36% (davon 1% befristet) lag. Allerdings war der Anteil der Absolventen/innen, die von sich aus nicht in dem Ausbildungsbetrieb bleiben wollten, in diesem Beruf mit 31% des Jahrgangs 1992 fast ebenso hoch. Letzteres könnte insgesamt sowohl aus den hohen Qualifikations- und Arbeitsanforderungen der Druckvorstufenbetriebe bzw. -betriebsteile resultieren als auch darauf zurückzuführen sein, daß in diesem Bereich ein großer Teil der Auszubildenden weiterführende Bildungsgänge besucht oder auf dem Arbeitsmarkt vergleichsweise gute Chancen besitzt.

Sowohl für den Beruf des Druckvorlagenherstellers als auch für den des Druckers war die Bereitschaft der Betriebe nur unterdurchschnittlich ausgeprägt, Bewerber/innen einzustellen, die als "Seiteneinsteiger" aus einem berufs-fremden Bereich kommen. Zumindest auf diesem Wege scheinen fachfremde Arbeitskräfte in der Druckbranche also kaum Fuß fassen zu können.

Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils für die einzelnen Berufsfelder wurden in der selben Studie Skalen für "Eigenschaften bzw. Fähigkeiten" und für "Kenntnisse und Fertigkeiten" unterschieden. Als Anforderung an neue Mitarbeiter im Beruf des Druckvorlagenherstellers legten die meisten Betriebe bei der ersten Skala vor allem Wert auf gutes Sehvermögen, Farb-tüchtigkeit und Farbunterscheidungsvermögen, gestalterische Fähigkeiten, Sinn für Form und Farbe sowie auf die Bereitschaft und Fähigkeit zu Teamarbeit, das Ertragen von

Stress (bei Arbeitsspitzen) sowie auf Ausdauer und Geduld bei der Fehlersuche. Bei den Kenntnissen und Fertigkeiten kamen in erster Linie berufsfachliche Qualifikationen für den Umgang mit computergestützten Maschinen und Anlagen zum Tragen. Die Anforderungen an neue Mitarbeiter im Druckbereich waren sehr ähnlich gewichtet, wobei jedoch neben dem Einrichten und Bedienen computergestützter Maschinen/Anlagen die Beherrschung konventioneller Druckmaschinen als fast ebenso wichtig erachtet wurde (vgl. IAB/Parmentier u.a. 1994).

#### □ Wandel der Berufsbilder

Seit Anfang der 90er Jahre wurden die Tätigkeiten in der sogenannten Druck- und Medienstufe in vier Ausbildungsgängen zusammengefaßt.<sup>29</sup> Dies schien den staatlichen und tarifpolitischen Akteuren durch das technisch-organisatorische Zusammenwachsen einzelner Bereiche geboten und soll den Betrieben vor dem Hintergrund sich rasch verändernder Aufgaben ein möglichst breit qualifiziertes und zugleich spezialisiert einsetzbares Arbeitskräftereservoir bieten. Dazu wird auf eine breite berufliche Grund- und Fachbildung gesetzt, die durch eine Differenzierung der Ausbildungsgänge in Fachrichtungen oder Schwerpunkte ergänzt wird (vgl. BA 1996, 35).

---

29 Im Jahr 1997 existieren somit die Ausbildungsberufe Schriftsetzer (Typograf), Reprohersteller, Werbevorlagenhersteller und Flexograf. Letzterer Ausbildungsgang ist seit 1981 formal unverändert und spielt zahlenmäßig nur eine geringe Rolle. Das Berufsbild des Schriftsetzers/der Schriftsetzerin wurde 1993 novelliert. 1994 entstand die Ausbildung zum Reprohersteller/zur Reproherstellerin, für die in erneuerter Form im wesentlichen die Berufsbilder des Druckvorlagen- und des Druckformherstellers zusammengefaßt wurden. Neu entstanden ist 1995 die Ausbildung zum Werbevorlagenhersteller, die sowohl mit dem Beruf des Schriftsetzers als auch mit dem des Reproherstellers größere Qualifikationsüberschneidungen aufweist und vor allem als Nachfolgeberuf für die Druckvorlagenherstellung der Fachrichtung Reprovorbereitung konzipiert wurde. Ergänzt wurde dieser Ausbildungsgang 1996 insbesondere um weitere Bereiche der non-print-bezogenen Medienerstellung und trägt seitdem die offizielle Bezeichnung "Werbe- und Medienstufenhersteller/in". Mit diesem neu geschaffenen Ausbildungsgang wird insbesondere der Entwicklung Rechnung getragen, daß sich große Teile der Druckvorlagenerstellung aus dem Bereich der Druckindustrie in die Werbebranche verlagert haben und dementsprechend die Ausbildung für diesen Beruf weitgehend von Werbeagenturen geleistet werden soll. In den Produktionsstufen Druck und Druckweiterverarbeitung existieren derzeit weitere fünf Ausbildungsberufe: Drucker, Siebdrucker, Reprograf, Buchbinder und Verpackungsmittelmechaniker. Neu gefaßt wurde darunter in den letzten Jahren nur die Ausbildungsordnung zum Buchbinder (1995). Das Berufsbild des Druckers/der Druckerin wurde 1987/88 zuletzt neu geordnet.

Beispielhaft an dem novellierten Berufsbild des Setzers/ der Setzerin und dem auf dem Druckvorlagen- und Druckformhersteller aufbauenden, neu entstandenen Ausbildungsberuf des Reproherstellers/der Reproherstellerin läßt sich anhand der offiziellen Ausbildungsverordnungen und ihrer Erläuterungen kurz der Kern der aktuellen formalen Qualifikationsanforderungen beschreiben.

Die novellierte Ausbildungsverordnung für den Schriftsetzer (vom 21.4.1993) und die für den neuen Beruf des Reproherstellers (vom 18.4.1994) legen einen erheblich stärkeren und systematischeren Wert als ihre Vorläufer auf die Vermittlung rechnergestützter Verfahrenstechniken der Druckvorbereitung sowie die Erstellung elektronischer Medienprodukte und -dienste. Dabei weist der Bundesverband Druck in seinem Kommentar zur neuen Ausbildungsverordnung jedoch auch darauf hin, daß aus seiner Sicht die Verschiebung der Qualifikationsanforderungen in Richtung Informationsarbeit erst begonnen hat.

"Beide Berufe sind zunächst für die Informationsaufbereitung zuständig, d.h. für die Visualisierung von Text-, Bild und Grafikdaten. In erster Linie gilt dies für die Herstellung von Druckerzeugnissen und reprografischen Produkten. Das Dienstleistungsangebot der Druckereien geht jedoch zum Teil schon in Richtung Text- und Bildservice, Datenbankservice, Master-CDs, Multimedia-Produkte und Technische Dokumentation." (BVD/Lippold 1994)

Hinzu kommen sollen vermehrt Beratungs- und Trainingsangebote für die Erstellung von Druckvorlagen und ähnliches. Dabei soll der moderne Schriftsetzer in erster Linie vorhandene Informationen wie hand- und maschinengeschriebene Manuskripte, Zeichnungen, Graphiken und Fotos für die "visuelle Kommunikation" aufbereiten. Dies setzt laut der an potentielle Bewerber/innen gerichteten Darstellung der Bundesanstalt für Arbeit ein relativ breites Spektrum allgemeinbildender Qualifikationen voraus.<sup>30</sup>

Vor allem die durch die neuen Technologien ermöglichte Integration von Text, Bild und Montage/Druckformherstellung erforderte die Zusammenfas-

30 "Je nach Auftragsumfang und technischer Ausrüstung des Betriebes werden die Texte, Bilder und Grafiken als reale Vorlagen oder auf Disketten bzw. Magnetbändern angeliefert. Reale Vorlagen müssen erfaßt, d.h. über eine Tastatur in den Rechner eingegeben werden. Bild- und Textdaten können aber auch über einen Scanner eingelesen werden. Auf jeden Fall muß der Schriftsetzer die Maschinenschreibtechnik beherrschen. Fingerfertigkeit und Geschicklichkeit sind Voraussetzungen für diese Tätigkeiten. (...) Längere Textteile müssen ohne nachzulesen verarbeitet und dennoch frei von Flüchtigkeitsfehlern in das Datensystem eingegeben werden. Eine gute Allgemeinbildung und gute Kenntnisse der deutschen und nach Möglichkeit auch einige Kenntnisse in einer fremden Sprache, in Wort und Schrift, erleichtern dem Schriftsetzer seine Tätigkeit und sind Bedingungen für einen Berufsaufstieg. Die Vielfalt der Produkte (...) und die sich ständig ändernden Aufträge - es gibt so gut wie keine Serierfertigung - erfordern ständiges Umstellen auf neue Aufgaben und individuelles Überlegen und Disponieren." (Bundesanstalt für Arbeit 1994b)

sung und inhaltliche Neustrukturierung der bisher getrennten Ausbildungsgänge zum Druckvorlagen- und Druckformhersteller, die nun im Beruf des Reproherstellers aufgegangen sind. Der Reprohersteller soll ebenso wie der moderne Schriftsetzerberuf nach seiner formalen Tätigkeitskonzeption eine Fachkraft für die visuelle Kommunikation sein.

"Seine Aufgabe ist es, vorhandene Bildinformationen, wie Fotos, Dias, Zeichnungen und Grafiken, dem Informationszweck entsprechend aufzubereiten." (Bundesanstalt für Arbeit 1996, 3)

Sein Tätigkeitsbereich geht

"von der Beurteilung der Reproaufnahme über die Auswahl des Korrekturfahrens, der Kontakt-Filmkopie bis zur Montage der fertig korrigierten paßgenauen und verbindlichen Kopiervorlage" (Bundesanstalt für Arbeit 1996, 9).

Hinzu kommen könne jedoch auch für den Reprohersteller des öfteren die Zuständigkeit für einfache Textverarbeitung.<sup>31</sup>

□ Rückschlüsse auf den Wandel der Qualifikationsanforderungen

Insbesondere der starke Zuwachs von Datenverarbeitungsfachkräften, die im Laufe der 80er Jahre in der Druckindustrie beschäftigt wurden, hatte zu der verbreiteten Vermutung geführt, daß die speziell qualifizierten Fachkräfte in der Druckindustrie durch die verstärkte Informatisierung der Produktionstechnologien zunehmend von branchenfremden Fachleuten ersetzt und damit auch entsprechende Marktsegmente von Unternehmen anderer Branchen übernommen werden (vgl. z.B. Dostal 1988; Grefermann 1990).<sup>32</sup> Analog dazu wurde später mit der Verbreitung des DTP im Satzbereich sowie der Durchsetzung des elektronischen Color-Publishing im Reprobereich und der damit jeweils einhergehenden Vereinfachung und Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit sowie der zunehmenden Preisgünstigkeit entsprechender Hard- und Softwareausstattungen auch die Frage nach der Zukunft des Schriftsetzerberufs sowie des Druckvorlagen- und Druckformherstellers aufgeworfen. Denn es schien

---

31 "Je nach Auftragsumfang und technischer Ausrüstung des Betriebes werden Fotos, Reinzeichnungen, Grafiken und Texte als reale Vorlagen oder auf Diskette, Foto-CD bzw. Cartridge (Magnetbandkassette) angeliefert. Die gelieferten Bilder oder Daten müssen auf Vollständigkeit und optimale Verwertbarkeit geprüft werden." In der Regel erfolgt das Einlesen der Bilder zur elektronischen Weiterverarbeitung zur Zeit mittels eines Scanners. (Bundesanstalt für Arbeit, 1996)

32 Auch eine Studie der Kommission der Europäischen Gemeinschaft kam zu dem Ergebnis, daß die technologische Konfiguration für die typographische Gestaltung insbesondere auf dem Gebiet der Zeitungsherstellung bereits so weit fortgeschritten sei, daß selbst ungelernete Drucker den ganzen Satz herstellen können (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft 1989, 116).



möglich, daß bis dato nur von berufsfachlich Qualifizierten ausgeführte Arbeitsprozesse nunmehr auch von angelernten Arbeitskräften übernommen werden können.

Gegen diese Auffassung wird bis heute ins Feld geführt, daß zur Erfüllung der jeweiligen Qualitätsstandards, die insbesondere in vielen kommerziellen Bereichen sehr hoch sind, auch und gerade auf der Basis moderner Informationstechnologien umfangreiche berufsfachliche und erfahrungsbezogene Anforderungen an die Facharbeitskräfte gestellt werden. So handele es sich beispielsweise bei der Farbgestaltung um einen so schwierigen Aufgabenbereich, der ohne besondere Kenntnisse und Fertigkeiten in der Reproduktionstechnik kaum zu beherrschen sei. (Michaelis 1994) Dementsprechend wird auch von der Bundesanstalt für Arbeit die Auffassung vertreten, daß mittlerweile zwar auch Laien regelrechte "Layoutwunder" auf den graphischen Benutzeroberflächen ihrer PCs entwerfen können, eine systematische und umfassende Bearbeitung in der Regel jedoch einen druck- sowie informationstechnisch geschulten Facharbeiter voraussetzt (Bundesanstalt für Arbeit 1994, 24f.). Dementsprechend wird für die weitere Entwicklung der Berufsbildung in diesem Bereich sowohl von den Gewerkschaften als auch den Unternehmerverbänden eine Perspektive umfassender Qualifizierung verfolgt.

Sowohl bei dem Beruf des Schriftsetzers als auch bei dem des Reproherstellers handelt es sich vorrangig weiterhin um Einzel Tätigkeiten, wenngleich diese des öfteren mit anderen Beschäftigten, Kooperationspartnern und Kunden abgestimmt werden müssen. Für beide Kernberufe der Medienvorstufe ist eine zunehmende Bedeutung technikenabhängiger Qualifikationen zu beobachten. Dazu zählen laut der Berufsbildbeschreibung der Bundesanstalt für Arbeit (1996, 36) insbesondere

"präzises Ausführen einer Arbeitsaufgabe, eigenständige und leistungsorientierte Arbeitsweise, verantwortliches Handeln, Denken in Zusammenhängen, Fähigkeiten zur Problemlösung und die Bereitschaft zur Kooperation und Kommunikation".

Insgesamt stellt die fortschreitende technische Integration der Text- und Bildbearbeitung auf der sogenannten DTP-Schiene im Pre-Press-Bereich zunehmend übergreifende Aufgaben, wie zum Beispiel Gerätebedienung, Programmhandhabung und Prozeßkenntnisse in den Vordergrund der Tätigkeiten des Stammpersonals für die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Braml 1993).

Obwohl sich bestimmte fachliche Kernqualifikationen des Setzerberufs, wie zum Beispiel Typographie und Blattgestaltung seit seiner Entstehung nicht wesentlich verändert haben, enthalten die neu gefaßten Berufsbilder für die Druckvorstufe zahlreiche Anhaltspunkte dafür, daß sich die Qualifikationsan-

forderungen an die Fachkräfte in der Druckindustrie in den 80er Jahren deutlich ausgeweitet haben. Die für die Durchsetzung neuer Aufgaben- und Organisationsstrukturen der Druckvorstufe notwendigen Qualifikationselemente setzen sich dabei aus berufsfachlichen Qualifikationsbestandteilen, EDV-bezogenen Qualifikationen<sup>33</sup> und "extrafunktionalen Facharbeiterqualifikationen"<sup>34</sup> zusammen (Kerst 1991). Das Idealbild einer modernen Fachkraft im Druckgewerbe besteht dementsprechend in qualifikatorischer Hinsicht aus Beschäftigten, die sowohl über Kenntnisse des Satzes, der Repro- und EDV-Kompetenzen verfügen als auch gestalterisch-kreatives Potential haben und ein hohes Maß zeitlicher Flexibilität sowie hohe Leistungsbereitschaft besitzen.

Kurz- und mittelfristig war ein solcher Arbeitskräftetypus weder in ausreichender Zahl, noch zu personalkostengünstigen Konditionen zu bekommen. Deshalb haben die Druckunternehmen vor allem im Prepress-Bereich zur personalpolitischen Bewältigung der technischen Umbrüche ihrer Produktionsverfahren und (Zwischen-)Produkte zumindest bis Mitte der 90er Jahre überwiegend eine Strategie der Anpassung vorhandener Qualifikationsprofile ihres Facharbeiterstamms verfolgt. Unter der Voraussetzung einer individuell erfolgreichen Bewältigung dieser Requalifizierungsprozesse seitens der Beschäftigten, wurden dabei bestehende Facharbeiterpositionen bisher in aller Regel aufgewertet. Allerdings wurden die dafür zugrundeliegenden Qualifizierungsmöglichkeiten, wie eine Untersuchung von Töpsch (1991) zeigt, vor allem in geschlechtsspezifischer Hinsicht nicht allen Fachkräften gleichermaßen zuteil. Vielmehr seien

- a) technische Anpassungsqualifizierungen als geräte-, arbeitsplatz- und betriebsbezogene Qualifizierungsmaßnahmen,
- b) fachbezogene und betriebsübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen und
- c) Aufstiegsfortbildungen zu unterscheiden.

---

33 "Notwendig sind hier weniger exakte informationstechnische Kenntnisse oder gar eigene Programmierfähigkeiten, sondern vielmehr die Existenz einiger grundlegender Vorstellungen darüber, wie digitale Daten in Rechnersystemen organisiert werden und welche Bedeutung den verschiedenen Speichermedien und Schnittstellen zukommt." (Kerst 1991, 100) Dies beinhaltet auch die Anforderung, sich an neue Systeme und Softwareausstattungen schnell und (weitgehend) selbständig anpassen zu können. Zudem seien in den Druckbetrieben über die Systembedienung hinaus die Funktionen der Systembetreuung und Systemgestaltung zu gewährleisten, wobei sich aufgrund der geringen Betriebsgröße beide Funktionen nur selten organisatorisch und personell ausdifferenzieren lassen.

34 Hervorgehoben werden dabei umfassende Qualifizierungsbereitschaft, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Kenntnis von Kundenanforderungen in bezug auf Termintreue und Qualität (Kerst 1991, 104).

Flankiert wurde diese Orientierung betrieblicher Personalpolitik auf die Weiterqualifizierung des vorhandenen Fachkräftestamms dadurch, daß im Laufe der 80er und zu Beginn der 90er Jahre überwiegend Arbeitsplätze mit geringem Qualifikationsniveau (einschl. Hilfskräfte) den technologischen Innovationschüben zum Opfer gefallen sind, wozu auch die primär auf den Erhalt von (männlichen) Facharbeiterarbeitsplätzen ausgerichtete Tarifpolitik der Gewerkschaften beigetragen hat. Gleichzeitig resultierten aus der personalpolitischen Qualifizierungsstrategie vor dem Hintergrund der Gefahr einer raschen Entwertung vorhandener berufsfachlicher Qualifikationen und damit einhergehend erodierender Arbeitsmarktchancen erhebliche Unsicherheiten und Belastungen für die Beschäftigten, die unter anderem mit zunehmend unübersichtlichen Weiterbildungsangeboten konfrontiert werden und in wachsendem Maße für ihre individuelle Weiterbildungsfinanzierung selbst aufkommen sollen.

#### Ende der qualifikationsorientierten Personalpolitik?

Gleichwohl ist gegenwärtig fraglich, ob die Betriebe der Druckindustrie auch in Zukunft auf personalpolitischer Ebene ganz überwiegend auf einen stabilen Facharbeiterstamm setzen und eine entsprechende Qualifizierungs- und Rekrutierungspolitik betreiben werden oder nicht doch (erneut) versuchen, den Anteil qualifizierter und vergleichsweise hochbezahlter Arbeitskraft zu verringern, indem sie verstärkt auf Angelernte und/oder nur temporär Beschäftigte zurückgreifen.

Dazu beitragen könnte unter anderem, daß es die fortschreitende Bedienerfreundlichkeit der Programme und Geräte zur Text- und Bildverarbeitung und die gleichzeitige Verbreitung des notwendigen Produktionswissens für informatisierte Arbeitstätigkeiten im Druckbereich ermöglichen, auch von gering qualifizierten Arbeitskräften hohe Produktqualitäten für den kommerziellen Sektor erstellen zu lassen. Sollten sich beispielsweise zunächst im Marktsegment für kleinere Auflagen digitale Drucksysteme und Kopierer durchsetzen, die einen weiteren Schritt zur nahezu vollständigen Informatisierung und Digitalisierung der druckindustriellen Produktionskette darstellen, böte sich hier ein großes technisches Potential zur Ersetzung qualifizierter Druckfachkräfte durch angelernte Arbeitskräfte, die allgemein mit dem Handling von EDV-technischer Hard- und Software vertraut sind. Dies könnte sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund anhaltend hoher Massenarbeitslosigkeit und einer zunehmend erodierenden gewerkschaftlichen Vertretungsmacht einerseits sowie schwindender Anerkennung flächentarifvertraglicher Vereinbarungen durch die Arbeitgeber andererseits immer mehr zur Geltung kommen. Darüber hinaus ist auch kaum zu erwarten, daß die Qualitätsansprüche der Kunden andauernd weiter steigen, sondern bei einem ausreichend hohen Qualitätsniveau vielmehr Zeit- und Preis-

faktoren ins Gewicht fallen, die ebenfalls die (erneute) Zunahme der Beschäftigtenanteile nicht-berufsfachlich qualifizierter Arbeitskräfte nahelegen könnten.

Passend dazu mehren sich mittlerweile bereits die Bedenken vieler Unternehmen und ihrer Berater, ob ein möglichst breit ausgebildeter Facharbeiter mit vielen Dienstleistungsqualifikationen weiterhin der Prototyp betrieblicher Personalentwicklung in diesem Bereich sein soll. Schließlich bieten sich anscheinend insbesondere neue netzwerkförmige Unternehmensorganisationen an, um verschiedene Qualifikationsanforderungen flexibel miteinander zu verbinden (vgl. Ciesinger u.a. 1997). Auch dadurch könnten wiederum vermehrt geringer Qualifizierte und fachfremde Arbeitskräfte eingesetzt werden, die über vergleichsweise wenig Lohn- und leistungspolitische Verhandlungsmacht verfügen.

## **5. Exkurs: Die tarifpolitische Entwicklung am Beispiel des neuen Manteltarifvertrags**

Im Hinblick auf die Veränderungen von Technik und Arbeit in einer traditionellen Branche wie der Druckindustrie kommt auch den tarifpolitischen Bedingungen und Auswirkungen dieser Entwicklungen eine wichtige wirtschaftliche und soziale Bedeutung zu. Schließlich sind Veränderungen tarifvertraglicher Vereinbarungen und damit zusammenhängender Regulierungsmuster industrieller Beziehungen nicht nur die Folge technischer und organisatorischer Restrukturierungen, sondern stellen selbst bedeutende Voraussetzungen und Bestandteile der Entwicklung von Produktions- und Organisationskonzepten dar.

Der in der deutschen Wirtschaftsentwicklung bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts und in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg beinahe einzigartig reibungslos funktionierende Modus zur tarifpolitischen Interessenvereinbarung zwischen verbandlich organisierten Unternehmern und gewerkschaftlich organisierten, männlichen Facharbeitern erhielt Mitte der 70er Jahre große Risse. Verantwortlich waren dafür hauptsächlich die scharfen Auseinandersetzungen um die Regelung von Arbeitsbedingungen und Entgeltstrukturen bei der Einführung rechnergestützter Textverarbeitungssysteme. Obwohl auch in diesen Fragen ein relativ dauerhafter Kompromiß zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen gefunden wurde, lösten sich die traditionellen Konsensfindungsmuster und ihre sozialen Voraussetzungen in der Druckindustrie im Laufe der 80er und 90er Jahre immer weiter auf. Dies manifestiert sich insbesondere darin, daß sowohl Klein- und Mittelbetriebe mit einer immer häufiger gewerkschaftlich nur gering organisierten Belegschaft als auch Großbetriebe in zunehmendem Maße ihre flächentarifvertragliche Bindung verstärkt in Frage

stellen und damit zur Aushöhlung der institutionellen Regulierungsfunktion des Flächentarifvertrags beitragen. Dadurch scheint der Trend zu einer vorrangigen Verbetrieblung und Individualisierung von Arbeits- und Entgeltverhältnissen, die bisher maßgeblich auf (regionaler) Branchenebene geregelt wurden, nahezu unaufhaltsam fortzuschreiten. In diesem Kontext dürfte sich auch die Aufrechterhaltung einiger bedeutender Errungenschaften der Arbeitnehmerseite auf flächentarifvertraglicher Ebene durch den Abschluß eines neuen Manteltarifvertrags Anfang 1997 bald als Übergangskompromiß entpuppen, der sogar die zentrifugalen Tendenzen der sogenannten Tariffucht auf Arbeitgeberseite noch verstärken könnte. Angesichts der gemeinhin unerwartet schlagkräftigen gewerkschaftlich organisierten Protestaktionen im Vorfeld des Manteltarifabschlusses spricht jedoch vieles dafür, daß zwar bis auf absehbare Zeit flächentarifvertragliche Standards für Lohn- und Arbeitsbedingungen vereinbart werden, jedoch betriebsspezifische Verschlechterungen ein weitaus größeres Gewicht erhalten als bisher und damit gleichzeitig vergleichsweise hohe Tarifniveaus unter Druck setzen.

#### Der neue Manteltarifvertrag (1997)

Der Anfang 1997 vereinbarte Manteltarifvertrag beendete vorläufig die über drei Jahre anhaltenden Auseinandersetzungen über die Arbeitsbedingungen in der Druckindustrie zwischen den Tarifvertragsparteien. Kern des Tarifkonfliktes war dabei die Frage nach dem zukünftigen Status der Regulierung von Arbeits- und Lohnverhältnissen durch einen Flächentarifvertrag. Eine wesentliche Voraussetzung und zugleich Bestandteil dieser Auseinandersetzungen war, daß viele Unternehmen bzw. Unternehmensteile der Druck- und Vervielfältigungsindustrie sowie unmittelbar mit ihnen verbundene Verlage, zum Teil in Übereinkunft mit dem Betriebsrat und großen Teilen der Beschäftigten, bereits Regelungen getroffen haben oder anstreben, die aus der Sicht der Arbeitnehmer meist erhebliche Verschlechterungen der Entgelt- und Arbeitsbedingungen beinhalten. Ausschlaggebend für die betriebliche Durchsetzung und weitgehende innerbetriebliche Akzeptanz solcher Maßnahmen war in der Regel eine erfolgreiche Drohung oder auch partielle Realisierung betriebsbedingter Kündigungen und Standortverlagerungen ins benachbarte Ausland.

Ein prominentes Beispiel für ein solches Aushöhlen oder Unterlaufen bestehender Flächentarifverträge im Printmediensektor ist die Burda-Druckerei mit Sitz in Offenburg. Dort wurde durch die angedrohte Verlagerung von Unternehmensteilen im Tiefdruckbereich eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die insbesondere eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit von 35 auf 39 Stunden vorsieht, die bisherigen Sonderzulagen für Nacht- und Samstagsarbeit halbiert sowie die übertariflichen betrieblichen Zulagen schrittweise streicht bzw. mit zukünftigen Tariflohnerhöhungen verrechnet. Zudem wurde die Besetzungsregelung für Druckmaschinen von den

tariflich vorgeschriebenen vier auf drei Facharbeiter verringert. Im Gegenzug verpflichtete sich die Geschäftsleitung, bis Ende des Jahres 2000 auf eine Verlagerung von Betriebsteilen und betriebsbedingte Kündigungen an diesem Standort zu verzichten. Gleichzeitig wurde ein Betrieb in Darmstadt - nicht zuletzt unter Hinweis auf die verbesserten Produktionsbedingungen in Offenburg - geschlossen (vgl. Die Zeit vom 04.10.96, S. 20f.; Druck und Papier 5/1996, S. 5).

Vor diesem tarifpolitischen Hintergrund und im Kontext der fortgeschrittenen Formen der Informatisierung von Produktionsprozessen waren in der aktuellen Auseinandersetzung um die Reform des Manteltarifvertrags hauptsächlich folgende Punkte umstritten:

1. Die Regelungen über die Maschinenbesetzung mit qualifizierten Arbeitskräften. Die bestehenden Besetzungsvorschriften des Manteltarifvertrags wurden von den Arbeitgebern als Paradebeispiel einer Überregulierung kritisiert, die den Betrieben hohe Personalkosten bei gleichzeitig personalpolitisch stark eingeeengten Reorganisationsmöglichkeiten aufbürde. Zudem würden diese Regelungen einen Stand der Druck- und Druckvorbereitungstechnik aus den 70er Jahren widerspiegeln und seien somit vor dem Hintergrund des stattgefundenen technisch-organisatorischen Wandels in der Praxis kaum aufrechtzuerhalten.

2. Nach dem Willen des Arbeitgeberverbandes der Druckindustrie sollte der Samstag erneut zur tariflichen Regelarbeitszeit gerechnet werden. Darüber hinaus sollten aus der Sicht der Arbeitgeber insbesondere die Anrechte auf sogenannte Sonderfreizeiten, die vorwiegend durch Arbeitszeitverkürzungen entstanden sind, gestrichen werden und die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gemäß der neuen gesetzlichen Regelung gekürzt werden.

Nach kurzen, aber punktuell heftigen, gewerkschaftlich organisierten Protesten kam es im Februar 1997 zu einer Einigung über einen neuen Manteltarifvertrag zwischen dem Bundesverband Druck und der IG-Medien, der im wesentlichen folgende Änderungen vorsieht: Als Ausgleich für das Fortbestehen der vollen Lohnfortzahlung im Krankheitsfall werden das 13. Monatsgehalt um 5 Prozent gekürzt sowie die Überstunden und Zuschläge aus der Berechnungsgrundlage herausgenommen. Unter bestimmten von Gewerkschaftsseite maßgeblich definierten Voraussetzungen wird der Samstag in die regelmäßige Arbeitszeit mit Entgeltzuschlägen von mindestens 30% einbezogen. Dazu müssen sich jedoch zunächst der jeweilige Arbeitgeber und Betriebsrat auf eine freiwillige Betriebsvereinbarung einigen. Selbst dann bleibt dem einzelnen Beschäftigten noch freigestellt, aus persönlichen Gründen die Samstagarbeit zu verweigern, ohne daß ihm dadurch formal irgendwelche Nachteile erwachsen oder angedroht werden dürfen. Die Besetzungsregelungen wurden mit dem Hinweis auf

weitere Verhandlungen zu diesem Punkt vorerst dahingehend gelockert, daß die Druckmaschinen nun mit einem Facharbeiter weniger als bisher besetzt werden dürfen. Erst auf längere Sicht wird dies einen spürbaren Arbeitsplatzabbau ermöglichen, da die von den veränderten Besetzungsregelungen betroffenen Drucker im gleichen Unternehmen einen adäquaten Ersatzarbeitsplatz angeboten bekommen müssen. Mit einer Härtefallklausel für kleine und mittlere Betriebe wurde des weiteren vereinbart, daß sie einmal in vier Jahren die Zahlung des 13. Monatsgehalts verschieben oder auf 60% reduzieren können, vorausgesetzt der Betriebsrat oder - im Fall von Betrieben ohne Mitarbeitervertretung - die Beschäftigten stimmen zu. Dabei tritt für das auf eine Kürzung oder Verschiebung folgende Jahr in Betrieben mit weniger als 35 Beschäftigten automatisch eine Beschäftigungsgarantie in Kraft. Die Zustimmung des Betriebsrats oder der Beschäftigten dürfte dennoch gerade bei Klein- und Mittelbetrieben mit der Drohung eines Arbeitsplatzabbaus relativ leicht zu erhalten sein.

Gleichwohl ist in bezug auf die vereinbarten Veränderungen des Manteltarifvertrags insgesamt zu konstatieren, daß es der Gewerkschaft Medien trotz vorhandener Überkapazitäten vieler Druckereien im Print-Bereich und des anhaltenden hohen Rationalisierungsdrucks, dem auch die gewerkschaftlich organisierten Kerngruppen aus der Druckvorstufe und die Druckfacharbeiter ausgesetzt sind, zumindest vorläufig gelungen ist, den Flächentarifvertrag aufrechtzuerhalten und die dabei vereinbarten Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen und sozialen Absicherungen in relativ engen Grenzen zu halten. Dies gilt vor allem im Fall der tariflichen Behandlung der Samstagsarbeit und für den ideologisch hochgradig umkämpften und daher für die gewerkschaftliche Vertretungsmacht symbolisch äußerst wichtigen Punkt der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. So sind beispielsweise die tarifvertraglichen Bedingungen für die betriebliche Einführung von Samstagsarbeit als Regelarbeitszeit derart hoch bemessen, daß sie sich kurzfristig wohl kaum auf breiter Front durchsetzen wird. Allerdings gibt der hier erneut in Beweis gestellte Fortbestand gewerkschaftlicher Vertretungsmacht durchaus Anlaß zu der Vermutung, daß der seitens der Arbeitgeber ausgeübte Druck auf weitere Reformen der tarifvertraglichen Regelungen, unter anderem in Richtung betrieblicher Öffnungsklauseln, bestehen bleibt.

Ein probates Mittel dafür scheint vorerst auch die tarifvertragsrechtlich kaum anfechtbare Kürzung übertarifvertraglicher Leistungen, z. B. durch ihre Anrechnung auf zukünftige Tarifierhöhungen, zu sein. So versucht beispielsweise die Geschäftsleitung der zum Bertelsmann-Konzern gehörenden Offset-Druckerei Mohndruck GmbH in Gütersloh auch nach Abschluß des neuen Manteltarifvertrags, auf betrieblicher Ebene ein sogenannter Partnerschaftspaket '97 durchzusetzen, bei dem die Beschäftigten in ihren individuellen Arbeitsverträgen dauerhaft vor allem auf rund 6% ihres monatlichen Entgelts verzich-

ten sollen. Erreicht werden soll dies durch Kürzung übertariflicher Leistungen bzw. durch ihre Anrechnung auf zukünftige Tarifierhöhungen. Dafür soll für die bestehenden ca. 1700 Stammarbeitsplätze bis zum Jahr 2000 eine Beschäftigungsgarantie gelten und eine von der Gesamtkapitalrendite des Betriebes abhängige Gewinnbeteiligung der Beschäftigten eingeführt werden (vgl. FAZ vom 06.03.97 und 03.05.97; Deutscher Drucker Nr.10/1997, S. g5).

## 6. Resümee

Obwohl sich die druckvorbereitenden Tätigkeiten bis hin zu den druckindustriellen Produktionsverfahren auf dem Weg zu einer nahezu vollständig informatisierten Produktionskette befinden und gleichzeitig die Dienstleistungsorientierung in diesem Wirtschaftszweig deutlich zunimmt, korrespondiert diese Entwicklung nicht mit einigen zentralen Annahmen, die in der Debatte über die Herausbildung einer "Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft" weit verbreitet sind. Dies gilt beispielsweise ganz besonders für die weiterhin nur geringe Bedeutung der Internationalisierung von Produktionsstrukturen in der (deutschen) Druckindustrie. Darüber hinaus ist insbesondere die Behauptung, daß mit der zunehmenden Informatisierung der Arbeitsprozesse quasi automatisch ein umfassender und anhaltender Trend zur höherqualifizierten Beschäftigung verbunden ist, für die Druckindustrie in Deutschland durchaus fraglich. Denn die Entwicklung der technisch-organisatorischen und personalpolitischen Strategien der Unternehmen weist hier darauf hin, daß zwar in der Phase der Durchsetzung informatisierter Produktionsprozesse vor allem in den Prepress-Bereichen vorwiegend auf eine Höherqualifizierung der Stammebelegschaften gesetzt wurde, eine Fortschreibung dieser Entwicklung jedoch keineswegs eine ausgemachte Sache ist. So könnte der Anteil umfassend qualifizierter Arbeitskräfte nicht zuletzt durch netzwerkförmige Unternehmensorganisationen deutlich verringert werden. Außerdem wird vor dem Hintergrund eines hohen Arbeitskräfteüberangebots auf dem Arbeitsmarkt in vielen Bereichen der Druckindustrie durch die Etablierung informatisierter Arbeitsprozesse und die weiter fortschreitende Digitalisierung der printmedienbezogenen Arbeitsprozesse insbesondere im Druckvorstufenbereich eine Rationalisierungsstrategie unterstützt, die (wieder) verstärkt auf die Beschäftigung Geringqualifizierter setzt. Inwieweit sich eine solche Strategie durchsetzen kann und zugleich bisherige Lohn- und Arbeitsstandards der qualifizierten Stammebelegschaften unter Anpassungsdruck geraten, hängt in hohem Maße von der zukünftigen Entwicklung der tarifpolitischen Rahmenbedingungen ab. Die sich dabei abzeichnende, erheblich verstärkte Verbetrieblichung tariflicher Aushandlungsprozesse und Vereinbarungen spricht für eine zunehmende Polarisierung der Beschäfti-



gungsverhältnisse. Die einzelnen Arbeitsverhältnisse könnten dabei in wachsendem Ausmaß durch den Markterfolg und die Beteiligung bzw. Position des jeweiligen Betriebes im Rahmen eines Unternehmensnetzwerks bestimmt werden. In welchem Umfang in diesem Zusammenhang in der Druckindustrie neue Arbeitsformen (wie z.B. Telearbeit) und atypische Beschäftigungsverhältnisse (wie z.B. sogenannte Scheinselbständigkeit) zum Tragen kommen, ist bisher nicht ausreichend erforscht. Dies gilt auch für die Frage nach neuen Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation und Arbeitsteilung, die unter anderem branchenübergreifend neue Märkte elektronischer Publikationsmöglichkeiten sowie Dienstleistungen für die Erstellung von Print- und Multimediaprodukten organisieren. Allerdings ist zu konstatieren, daß sämtliche Annahmen über einen kurz bevorstehenden Übergang der Druckindustrie zu einer multimedialen Informations- und Kommunikationsdienstleistungsbranche bislang eine entsprechende empirische Grundlage vermissen lassen. Vielmehr bleiben die klassischen Printmediensektoren auch auf informatisierter Produktionsbasis bis auf absehbare Zeit der Kerngeschäftsbereich der allermeisten Druckunternehmen.

## Literatur

- Altmeppen, Klaus-Dieter; Löffelholz, Martin; Pater, Monika; Scholl, Armin; Weischenberg, Siegfried (1994): Die Bedeutung von Innovationen und Investitionen in Zeitungsverlagen. In: Bruck, Peter A. (Hg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs - Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München, S. 37-193.
- Bamberger, Rainer; Ciesinger, Kurt-Georg; König, Anne (1995): Das Druckhandwerk im Zeitalter des "Digital Publishing": Zwei Szenarien. Stuttgart
- Bullinger, Hans-Jörg; Bamberger, Rainer; Hermes, Peter (1995): Die grafische Industrie ist auf dem Weg zum multimedialen Dienstleister. In: Deutscher Drucker Nr. 38, S. w6-w14.
- Bell, Daniel (1975/1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/M., New York.
- Bell, Daniel (1990): Die dritte technologische Revolution und ihre möglichen sozioökonomischen Konsequenzen. In: Merkur, 44. Jhr., Heft 491, S. 28ff.
- Braml, Rainer (1993): Entwicklung der Druckberufe bis zum Jahr 2001 - eine Perspektive. In: Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 38/1993, S. 2577-2579
- Brauner, Josef; Bickmann, Roland (1994): Die Multimediale Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Amtliche Nachrichten. Nürnberg. (versch. Jahrg.)
- Bundesanstalt für Arbeit (Hg. 1994a): Ausbildung - Beschäftigung - Zukunftsaspekte. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hg. 1994b): Blätter zur Berufskunde: Schriftsetzer/in. Bielefeld

- Bundesanstalt für Arbeit (Hg. 1996): Blätter zur Berufskunde: Reprohersteller/in. Bielefeld
- Bundesverband Druck (BVD) (1986): Maschinenerhebung: Ergebnisse einer Erhebung des Maschinenbestandes in der Druckindustrie. Wiesbaden
- Bundesverband Druck (1991): Jahresbericht 1990. Wiesbaden
- Bundesverband Druck (1996): Die deutsche Druckindustrie '95. Kompetenz für Medien. Wiesbaden
- BVD; Lippold, Jochen (1994): Reprohersteller/in; Schriftsetzer/in. Neue Ausbildungsverordnungen für die Druckvorstufe im Wirtschaftsbereich Druck. In: Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 31/94, S. 2595-2598.
- BVD; Weber, Andreas (1994): Digitale Drucksysteme. Eine aktuelle Bestandsaufnahme. Wiesbaden
- Ciesinger, Kurt-Georg; Gerlach, Petra; Stute, Cornelia (1996): "Multimedia-Kompetenzprofil" - Anforderungen auf dem Weg vom traditionellen Druckbetrieb zum Medienstleister. Wuppertal
- Ciesinger, Kurt-Georg; Ollmann, Rainer; Treichel, Heinz-Reiner (1997): Multimedia-Markt und Kompetenzstrukturen in der Druckindustrie. In: Deutscher Drucker Nr. 3/23; 1/97, S. g13-g15
- Dostal, Werner (1988): Beschäftigungswandel in der Druckerei- und Vielfältigungsindustrie vor dem Hintergrund technischer Änderungen. In: MittAB 1/88, S. 97-114
- Dostal, Werner (1995): Die Informatisierung der Arbeitswelt - Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. In: MittAB 4/95, S. 527ff.
- Erd, Rainer; Müller-Jentsch, Walter (1979): Ende der Arbeiteraristokratie? Technologische Veränderungen, Qualifikationsstruktur und Tarifbeziehungen in der Druckindustrie. In: Prokla Nr. 33, S. 17-47.
- Goldmann, Monika; Richter, Gudrun (1986): Teleheimarbeiterinnen in der Satzerstellung/Texterfassung für die Druckindustrie. Dortmund
- Grefermann, Klaus (1990): Druckindustrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven. Berlin, München (Ifo-Institut)
- Helfer, Michael; Debus, Mechthild (1997): Der Werbemarkt 1996. In: Media Perspektiven 6/97, S. 298-306
- IG-Medien (Hg.) (1996): Auf dem Weg zur Medienindustrie - Standpunkte für die Zukunft der Beruflichen Bildung. Stuttgart
- Institut für Demoskopie Allensbach (1982): Druckberufe im Wandel. Selbstbild und Fremdbild - Situationsanalyse 1981. Wiesbaden
- Kerst, Christian (1991): Technischer Wandel, Qualifikationsanforderungen und Qualifizierung in der Druckvorstufe. In: Bracyk, H.-J. (Hg.): Qualifikation und Qualifizierung - Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Berlin. S. 89ff.
- Kerst, Christian (1997): Unter Druck - Organisatorischer Wandel und Organisationsdomänen. Der Fall der Druckindustrie. Opladen
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hg.) (1989): Soziales Europa. Beiheft 6/89: Neue Technologien im Druck- und Verlagswesen. Brüssel
- Lippold, Jochen (1994): Reprohersteller/in; Schriftsetzer/in. Neue Ausbildungsverordnungen für die Druckvorstufe im Wirtschaftsbereich Druck. In: Bundesanstalt für Arbeit

- (Hg.): Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 31/1994, S. 2595-2598
- Michaelis, Norbert (1994): Desktop Publishing. Beim Desktop Publishing bleibt der Fachmann weiterhin gefragt. In: Bundesanstalt für Arbeit (Hg.): Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 9/1994, S. 803-806
- Mickler, Otfried; Mohr, Wilma; Kadritzke, Ulf (1977): Produktion und Qualifikation. Bericht über die Hauptstudie im Rahmen der Untersuchung von Planungsprozessen im System der Beruflichen Bildung. Teil I und II. Göttingen (SOFI)
- Motyka, Werner (1989): Druckereierzeugnisse und neue Informations- und Kommunikationstechniken. Eine Analyse der Substitutionsbeziehungen. Wiesbaden
- o.V. (1995): Sessions über digitales Publizieren und Online-Publishing. In: Der Druckspiegel, Nr. 5/95, S. 518-525
- Parmentier, Klaus; Schade, Hans-Joachim; Schreyer, Franziska (1994): Anerkannte Ausbildungsberufe im Urteil der Betriebe - Expertenbefragungen des IAB. In: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 2.9/1994
- PrePrint Publishing Consulting GmbH (o.J.): Menschengerechter Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken im Druckvorstufenbereich.
- Sammel, Christian (1995): Neue Perspektiven beim Digitaldruck? In: Der Druckspiegel Nr. 7/95, S. 686-688
- Schmiede, Rudi (Hg.) (1996): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der Informationsgesellschaft. Berlin
- Schnur, Peter (1996): Sektorale Entwicklung der Beschäftigung in Deutschland. In: Alex, L.; Tessaring, M. (Hg.): Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder. Bielefeld. S. 37-53.
- Siegele, Ludwig (1997): [http://www.sind die Gewinne?](http://www.sind-die-gewinne.de) In: Die Zeit Nr. 12 vom 14.03.97, S. 31
- Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe. Fachserie 4, Reihe 4.2.1, Beschäftigte, Umsatz und Investitionen der Unternehmen und Betriebe im Bergbau und im Verarbeitenden Gewerbe. Versch. Jahrgänge, Wiesbaden, Stuttgart
- Staudt, Erich; Hafesbrink, Joachim; Treichel, Heinz-Reiner (1988): Forschungsmanagement durch Evaluation. Das Beispiel Arbeitsschwerpunkt Druckindustrie. Frankfurt/M.
- Staudt, Erich (1996): Druckindustrie 2000: zwischen Stillstand und Multimedia. Zukünftige Arbeitsteilung und Ansatzpunkte für Kooperationen. Bochum
- Tapscott, Don (1996): Die digitale Revolution. Wiesbaden
- Tessaring, Manfred (1994): Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010. In: MittAB 1/94, S. 5ff.
- Tessaring, Manfred (1996): Beschäftigungstendenzen nach Berufen, Tätigkeiten und Qualifikationen. In: Alex, L.; Ders. (Hg.): Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder. Bielefeld. S. 54-77
- Töpsch, Karin (1991): Qualifikation als Steuerungsmechanismus - Geschlecht als Strukturkategorie? Überlegungen zur weiblichen Facharbeit in der Druckvorstufe im Prozeß

- des technisch-organisatorischen Wandels. In: Braczyk, H.-J. (Hg.): Qualifikation und Qualifizierung - Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Berlin
- Töpsch, Karin (1994): Frauenarbeit im technisch-organisatorischen Wandel. Weibliche Fachkräfte in der Druckvorstufe. Berlin
- Treichel, Heinz-Reiner; Ciesinger, Kurt-Georg (1993): Management im innovatorischen Wandel. Arbeit und Technik in der Druckindustrie. Frankfurt/M.
- Treichel, Heinz-Reiner; Ciesinger, Kurt-Georg (1996a): Mittelstandsperspektiven Medien-zukunft 2000plus. Wuppertal
- Treichel, Heinz-Reiner; Ciesinger, Kurt-Georg (1996b): Multimedia in der Druckindustrie - Auswirkungen auf Betriebe und Branchen. Wuppertal
- Welsch, Johann (1995): Multimedia und die Angst vor dem Ende der Arbeit. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 40 Jg., Heft 7, S. 871-882
- Werneke, Frank (1995): Zwischen Bangen und Hoffen. Multimedia im Druck- und Verlags-wesen. In: van Haaren, K.; Hensche, D. (Hg.): Multimedia. Die schöne neue Welt auf dem Prüfstand. Hamburg. S. 65-78



# Internalisierung des Marktes

## Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte

Manfred Moldaschl  
ISF München

*"Das Kuriosum ist, daß in der Umbruchphase, in der die Unternehmensleitungen ein Organisationskonzept proklamieren, das den Hochqualifizierten eine stärkere Subjekt-Stellung im Betriebsgeschehen verspricht, diese sich durch die reale Entwicklung stärker als vorher in eine Objekt-Stellung gedrängt sehen" (Kotthoff 1997, 164).*

Mit den Begriffen 'Dienstleistungsgesellschaft' und 'Dienstleistungsarbeit' verbinden sich Vorstellungen von sauberer, qualifizierter, relativ selbstbestimmter und zukunftssicherer Arbeit. Mit der Zunahme der 'bad jobs', der Diskussion um die "Dienstbotengesellschaft" und die "McDonaldisierung" in den konsumnahen Dienstleistungen, mit der Lean-Welle und der allgemeinen Beschäftigungskrise wurde dieser Attribution etwas von ihrer Reflexhaftigkeit genommen. Dennoch herrscht noch immer die Hoffnung vor, die Tertiarisierung verallgemeinere die höherwertigen Tätigkeitsmerkmale und hebe so Entfremdung durch Arbeitsteilung auf. Mehr noch: Mit der Tertiarisierung, so Martin Baethge (1996, 15), verbinde ein Großteil der Wissenschaftler die Erwartung, "daß nicht mehr ... der Tauschwert sein erbarmungsloses Zepter schwingen, sondern eine neue dienstleistungstypische Gebrauchswertorientierung menschlichere Arbeitsverhältnisse ... schaffen werde". Diese von ihm als "meliorationstheoretisch" bezeichneten Perspektive bleibt allerdings in eine Entwicklung eingeschlossen, die im politischen, kulturellen und betrieblichen Umfeld hegemonialen Charakter angenommen hat: *Vermarktlichung*.<sup>1</sup>

Die Marktkräfte selbst sollen die betriebliche wie die nationale Wettbewerbsfähigkeit sichern oder wiederherstellen, und zwar in jedem Winkel der Gesellschaft, im Gesundheits- und Bildungswesen ebenso wie im Wissenschafts- und Kulturbetrieb. Selbst der bislang sicherste Schonraum der Plan-

---

1 Für Anregungen und Kritik danke ich Nestor D'Alessio, Ulf Kadritzke, Hans Pongratz, Walter Volpert, Günter Voß, Christoph Wehrsigg sowie meinen Kollegen Fritz Böhle und Dieter Sauer.

wirtschaft, die innere Organisation kapitalistischer Unternehmen, soll nun nach dem Vorbild des Marktes umgestaltet werden. Das stellt nicht unbedingt die "Melioration" der Arbeitsbedingungen in Frage, wohl aber die Hoffnung, ausgerechnet mit der Tertiarisierung könnte die Priorität von Effizienz und Gewinn durch eine "andere" Rationalität abgelöst werden (so etwa Bell 1980). Die Zeichen der Zeit deuten eher auf eine (weitere) Universalisierung ökonomischer Rationalität, die Jürgen Habermas (1981) als "Kolonisierung der Lebenswelt" durch das ökonomische System bezeichnet hatte.

Während der 70er und 80er Jahre gab es (speziell in der deutschen und angelsächsischen Industriesoziologie) neben dem "meliorationstheoretischen" auch einen eher "pejorationstheoretischen" Diskussionsstrang, der die wissenschaftlich-technischen Angestellten als faktische oder potentielle Opfer einer *Industrialisierung geistiger Arbeit* sah (vgl. Neef 1989; Littek 1992; Trautwein-Kalms 1995). Die Informationstechnik galt als machtvolles Instrument in der Hand des Managements, mit dem es die Transparenz und Formalisierung des Arbeitsprozesses vorantreiben und seine Herrschaft ausbauen konnte (z.B. Hack, Hack 1985). Darin glichen sich die Debatten zur Zukunft der Dienstleistungs- und der Produktionsarbeit. Nach "Softwarekrisen" und dem Scheitern der CIM-Ansprüche haben sich nicht nur die industriellen Leitbilder umgekehrt, sondern auch die vorherrschende sozialwissenschaftliche Sicht. Danach werden jene Rationalisierungsmodi, die den *Taylorismus* charakterisierten, also das Ausschalten von Subjektivität, die Trennung von Arbeitskraft und Person, die Verwissenschaftlichung des Erfahrungswissens, Dequalifizierung durch fortschreitende Arbeitsteilung etc., nun durch ihr Gegenteil abgelöst. Das "knappe Gut" der hochqualifizierten Belegschaften soll umfassend genutzt werden, wovon auch der aktuelle Schlagwortkatalog kündigt: Dezentralisierung, Selbstorganisation, Teamarbeit, Empowerment, Kundenorientierung, Intrapreneuring, etc.

Die "meliorationstheoretische" Sicht hat sich also durchgesetzt, wobei sich die Hoffnungen weniger an die Tertiarisierung als an die Dezentralisierung knüpfen. Es erstaunt allerdings, wie viele Sozialwissenschaftler den Verlockungen der Vereindeutigung erliegen. Gestritten wird fast nur über die Chancen bzw. die Dynamik der weiteren Dezentralisierung, kaum über deren Ergebnis. Ein Grund dafür liegt, so die hier nicht weiter auszuführende *Hintergrundthese* dieses Beitrags, in der prägenden Kraft des Taylorismus-Paradigmas (vgl. hierzu Moldaschl 1997).<sup>2</sup> Es bleibt selbst dort bestimmend, wo der Nachweis geführt wird, daß tayloristische Rationalisierung die qualifizierten Angestellten

- 2 Diese Fixierung hat sicherlich auch mit der historisch erklärbaren Focussierung der (deutschen) Arbeits- und Industriesoziologie auf den Produktionsprozeß zu tun, die sich trotz seines abnehmenden Gewichts im Verhältnis zur Dienstleistungsarbeit beharrlich hält (vgl. Baethge 1996, 16).

kaum erfasst hatte (z.B. Heisig 1992). Forschern, die dieses Paradigma jahrzehntelang kritisiert hatten, erscheint oft erst einmal alles in positivem Licht, was einer anderen und womöglich konträren Logik der Arbeitskraftnutzung folgt. Wie eine riesige Endmoräne schiebt die Industriosozilogie dieses Paradigma vor sich her (von der Arbeitspsychologie nicht zu reden) und nimmt das Neue im Horizont der alten Begriffe wahr. Ich möchte nachfolgend erstens zeigen, quasi in traditioneller Perspektive, wo es an Autonomie und Beteiligung mangelt. Und zweitens, wie diese von Sozialwissenschaftlern empfohlenen Standardmittel zur Therapie von Arbeitskräfte- und Rationalisierungsproblemen selbst zum Problem werden können. Zwei *Thesen* sind dabei leitend.

- *Erstens*, die aktuellen Reorganisationsstrategien haben zwei Stoßrichtungen bzw. Ebenen, die meist als ein und derselbe Prozeß betrachtet werden: organisatorische und ökonomische Dezentralisierung bzw. kooperative Vernetzung und Vermarktlichung. Beide besitzen jedoch relative Eigenständigkeit und können daher in neuer, komplementärer Weise verbunden werden (Kooperation etwa, um die desintegrativen Effekte marktlicher Koordination zu kompensieren); sie können ebensogut konfliktieren.
- *Zweitens* ergeben sich auf beiden Ebenen neue, "posttayloristische" Widersprüche zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation. Diese bilden das Kern- und Dauerproblem in der Durchsetzung der aktuellen Reorganisationskonzepte.

Der vorliegende Beitrag geht dem Verhältnis von Vernetzung und Vermarktlichung am Beispiel der produktionsnahen Dienste nach.<sup>3</sup> Dieser Teilsektor der Dienstleistungsarbeit ist für die Untersuchung "posttayloristischer" Rationalisierung aus drei Gründen besonders interessant. Erstens zählen die hier beschäftigten wissenschaftlich-technischen Angestellten noch immer zu den relativ privilegiertesten Beschäftigtengruppen<sup>4</sup>; hier können die Widersprüche

3 Als *produktionsnah* sei hier verstanden, was der Aufrechterhaltung von Produktion im weiteren Sinne dient, also Konstruktion, Planung, Transport, auch entsprechende Führung und Koordination. Sie sind üblicherweise unternehmensintern angesiedelt (Schneider, Zieringer 1991) und haben, abhängig von der Art des Betriebs und seines Produktspektrums, unterschiedliche Nähe zur Produktion. Vertrieb und Marketing sind demgegenüber typische "*marktnahe*" DL-funktionen. *Unternehmensbezogene DL* (z.B. Kerst 1996) sind dagegen traditionell eher extern angesiedelt und, wie etwa Kanzleien oder Beratungen, nicht erst als Ausgliederungen entstanden. Ein typischer Fall für externalisierte unternehmensbezogene DL sind dagegen die DV-Dienstleister (z.B. M. Hartmann 1993), die deshalb hier miteinbezogen werden.

4 Sie können allerdings nicht durchweg als "Hochqualifizierte" bzw. "Experten" gelten. Grob lassen sich zwei Qualifikationsniveaus unterscheiden: zum einen universitär ausgebildete Ingenieure und Naturwissenschaftler; zum anderen eine eher ausführenden



weitergehender Autonomie empirisch verlässlicher untersucht werden als in eben erst 'enttaylorisierten' Montagebereichen. Zweitens sind die knowledge workers als "Speerspitze des Fortschritts" bisher schon Träger betrieblicher Rationalisierung - allerdings als Gestalter der Arbeit Anderer. Ihre Rollenkonflikte, wenn sie nun selbst verstärkt zum Objekt der Rationalisierung werden oder sich selbst dazu machen, könnten auf alle Arbeitenden zukommen. Und drittens unterlagen sie weniger als marktnahe Bereiche (z.B. Vertrieb) einem unmittelbaren Marktdruck. Vermarktlichung dürfte ihre Arbeitssituation daher besonders stark verändern.

Vier Abschnitte gliedern die Darstellung. Ein kurzer *erster* Abschnitt konkretisiert die Frage nach dem neuen Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation, von "Emergenz" und "Strategie". Der *zweite* Abschnitt stellt Erfahrungen mit Konzepten organisatorischer Dezentralisierung von Dienstleistungsfunktionen vor. Wie werden die Möglichkeiten genutzt, alte Kommunikations- und Innovationsblockaden zwischen den Professionen und Rationalitäten (z.B. Entwicklung/Marketing) abzubauen? Der *dritte* Abschnitt zur Vermarktlichung geht u.a. folgenden Fragen nach: welche Marktmechanismen werden in die Unternehmen importiert? Welche 'Zwischenformen' und Widersprüche zwischen Markt und Hierarchie, Koordination und Wettbewerb lassen sich ausmachen? Der *vierte* Abschnitt befasst sich schließlich mit "Auswirkungen" dieser Strategien auf die Arbeits- und Berufssituation der technisch-wissenschaftlichen Angestellten und mit der Frage, wie sie sich individuell und kollektiv dazu verhalten. Dem Auftrag einer Berichterstattung gemäß werden Fragen der Qualifikations- und Belastungsentwicklung, der Interessenorientierungen u.a. etwas breiter dargestellt.

## 1. Selbstorganisation zwischen "Strategie" und "Emergenz"

Begriffe und Ideen der Theorie selbstorganisierender Systeme sind in die Sprache der Organisationsforschung, der Unternehmensberatung und der Managementpraxis eingegangen. Immer offenkundigere Grenzen von strategischem Handeln haben dieses Paradigma attraktiv gemacht. *Emergenz* als einer der Schlüsselbegriffe bezeichnet das ungeplante Entstehen lebensfähiger Strukturen, die sich selbsttätig an ihre veränderlichen Umgebungsbedingungen anpassen (Vorbild Natur). Märkte gelten als typische emergente Phänomene, die, von niemandem geplant, doch aus dem strategischen Handeln rationaler Akteure hervorgehen. Organisationen werden demgegenüber, ebenfalls "klassisch", als

---

de Ebene mit Detailkonstruktoren, technischen Zeichnern, Technikern, Laborassistenten, Sachbearbeitern u.ä.

geplante Gebilde zur zweckgerichteten Koordination von Handlungen angesehen, quasi als implementierte *Strategie* (Vorbild Maschine).<sup>5</sup>

Die neue Organisation soll nun also selbsttätige Anpassung fördern und "Unternehmergeist" freisetzen. Die *Grundfrage* ist: wieviel Selbstorganisation kann im Interesse von Innovation und lokaler Optimierung zugelassen werden ("Emergenz"), und wieviel Steuerung ist nötig, um teilautonome Einheiten an die übergeordneten Zwecksetzungen zu binden ("Strategie")? Die modernen Managementkonzepte haben diesen Widerspruch nicht erzeugt, heben ihn aber auf eine qualitativ neue Stufe. Auf allen Ebenen der aktuellen Reorganisation fliegen die Funken bei der Neugestaltung dieses Verhältnisses, zwischenbetrieblich, unternehmensintern und auf der Ebene des Subjekts. Dieses problematische Verhältnis von "erzwungener" und immer wieder beschränkter Autonomie bezeichne ich nachfolgend als *Autonomiedilemma*.

Doppelt brisant wird es dadurch, daß die betrieblichen Akteure offenbar wenig Erfahrung damit haben, neue Balancen zu finden. Ein Beispiel hierfür ist die manische Suche nach der "*best practice*" der *Selbstorganisation*, in der die Management-Literatur keinen Widerspruch zu sehen scheint; oder die Vorstellung, man könne den Transfer von Wissen (als interner "Währung" der Dienstleistungsarbeit) durch Kooperationsformen wie 'Gruppenarbeit' anordnen. Das modernisierte Vokabular scheint vielfach auf zweckrationale Denkweisen und Praktiken aufgesetzt, für die Selbstorganisation ein Instrument ist wie jedes andere, und Emergenz ein Resultat, das sich strategisch herstellen lässt, gewissermaßen als "*strategische Emergenz*".

Dezentralisierung berührt ein weiteres Dilemma, als dessen Lösung sie oft ausgegeben wird: Spezialisierung und Integration. Je stärker die Arbeiten spezialisiert sind, umso mehr hängen sie voneinander ab. In jenen wissensintensiven Dienstleistungen, um es hier geht, ist nimmt der Spezialisierungsdruck weiter zu und mit ihm die Interdependenz. Auf organisatorischem wie auf technischem Gebiet (z.B. bei Fertigungsinseln) bedeutet vertikale Desintegration zugunsten horizontaler Integration: man muß Spezialisierungsvorteile aufgeben, oder in Kauf nehmen, die integrierten Spezialfähigkeiten nicht immer auslasten zu können (*Auslastungsdilemma*). Letzteres bedingt, daß in den teilautonomen Einheiten ein gewisser - effizienzmindernder - Ressourcenüberschuß vorhanden ist (*organizational slack*, vgl. Staehle 1991). Berger und Offe (1984a, 276ff.) sehen darin *das* Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit.<sup>6</sup>

5 Für Klaus Türk (1996, 15) repräsentieren Organisation und Markt noch grundlegender die "Doppelutopie der Moderne", nämlich Machbarkeit und automatische Optimierung.

6 Die Autoren begründen es etwas anders: "Angestelltenarbeit ist Gewährleistungsarbeit und als solche mit charakteristischen Ungewißheiten behaftet. Sollen diese effek-

Bevor ich darauf eingehe, wie diese Dilemmata praktisch im Unternehmen verarbeitet werden, möchte ich kurz noch auf betriebswirtschaftliche und soziologische Forschungsansätze hinweisen, die sich mit *Netzwerken* als relativ eigenständiger Form der Verarbeitung befassen. Hier rückten Zuliefer- bzw. Wertschöpfungsnetzwerke in den Mittelpunkt des Interesses (z.B. Reichwald, Koller 1996, 249f; Sauer, Döhl 1997). Allerdings stehen sich auch hier zwei Positionen gegenüber: die eine analysiert Netzwerke als strategische Vertragsbeziehungen und beschreibt zwischenbetriebliche Kooperation als Alternative zur marktlichen Koordination (Konkurrenz, Preismechanismus), d.h. als Form der *strategischen Koordination* von Aktivitäten *zwischen Markt und Hierarchie* (Sydow 1992). Die zweite betrachtet Netzwerke grundsätzlich als *emergent*, so etwa Günther Teubner (1992, 194): "Netzwerke bilden sich als echte Emergenzphänomene nicht 'zwischen', sondern 'jenseits' von Vertrag und Organisation". Teubner betrachtet sie also, wie Powell (1996), als etwas "Drittes" neben Markt und Hierarchie.

Diese Sicht ergibt sich aus ihrer Kritik an den strategischen Ansätzen, die "jegliche soziale Phänomene als hypothetische Verträge zwischen rationalen Akteuren interpretieren". Beide beziehen in ihre Kritik an den "Zwängen ökonomischen Denkens" auch die obige Vorstellung von formaler Organisation ein. Die reale Organisation kann ebenso als "emergierender" Zusammenhang von Praktiken und Akteursstrategien gesehen werden. Allerdings verliert damit die Begründung der qualitativen Andersartigkeit von Netzwerken an Überzeugungskraft. Denn betont wird vor allem die zentrale Rolle von *Vertrauen* durch reziproke, wiederholte Interaktionen, und die Bedeutung von *interdependenten, lockeren Beziehungsmustern* für Ressourcenverteilung und Wissenstransfer zwischen den (meist korporativen) Akteuren: Integrationsmedien auch *in der Organisation*. Erstaunlicherweise findet sich in der nunmehr beachtlichen Zahl an Publikationen kaum eine, die diese spezielle Netzwerk-Perspektive auf die Binnenorganisation anwendet.

Hier ist nicht der Ort, diese Ansätze zu diskutieren (vgl. hierzu etwa Scheidt 1995, 97ff., 271ff.; Altvater, Mahnkopf 1996, 356ff.). Für den Fortgang der Argumentation will ich nur folgendes festhalten: Die Sprache der Selbstorganisationstheorie wird auf die Organisation von Arbeit i.w.S. angewandt, und man sollte das Sprachspiel ernst nehmen. Soweit die Netzwerk-Metapher hierfür

---

tiv bewältigt werden, muß überall Leistungskapazität in Reserve gehalten werden" (ebd., 277). Das "strategische Dilemma" bestehe darin, daß Dienstleistungsarbeit als nicht wertschöpfende Arbeit gleichzeitig minimiert werden müsse, wobei es an klaren Kalkülen zur "Dosierung" dieser Arbeit mangle (280). Dasselbe gilt übrigens für gewährleistende Produktionsarbeit, womit eine weitere Differenz verschwindet. Dem Dilemma, so wie Berger und Offe es formulieren, ist eher durch Intensivierung und Extensivierung der Arbeit beizukommen (vgl. Abschnitte 3 und 4).

steht, ist sie ein nützliches "Denkzeug", um herauszufinden, wo aktuelle Dezentralisierung ihre Schranken hat und was *anders* sein könnte (Analyse- und Gestaltungsperspektive, vgl. Moldaschl 1996). Relevante Merkmale wären aus dieser Sicht z.B.: Verknüpfungen zwischen den Elementen sind nicht fest vorgegeben, sie organisieren sich selbst (Lernen); Struktur und Geschichte des Netzwerks sind daher nicht voneinander zu trennen. Der Grad der Bindung bzw. Abhängigkeit zwischen den Teilen ist gelockert ("slack", lose Kopplung). Netzwerke sind polyzentrisch: alle lebenswichtigen Funktionen sind verteilt; fällt ein Teil aus, bricht die Funktion aufgrund paralleler Verarbeitungswege nicht zusammen (Selbstähnlichkeit, Redundanz). Sie haben unscharfe Ränder, d.h. es ist nicht immer eindeutig, was noch dazu gehört (Offenheit).

Nun zum Überblick über empirische Befunde zu den beiden Stoßrichtungen der Reorganisation. Meine Eingangsthese, daß man sie analytisch als eigenständige Gestaltungsdimensionen betrachten kann, ist hier aber noch im Sinne von Reichwald und Koller (1996, 230) zu modifizieren: es gibt "keine Kombinationszwänge". Interdependenzen aber gibt es. Lösungen im einen Feld verändern jeweils Rahmenbedingungen im anderen. Welcher Art diese wechselseitigen Einflüsse sind, ist eine offene Frage, die sich freilich erst stellt, wenn man die Unterscheidung trifft. Man kann annehmen, daß kooperative Vernetzung desintegrativen Effekten wettbewerblicher Koordination entgegenwirken kann. Ebenso kann angenommen werden, daß rein organisatorischen Integration ohne ökonomische Abstützung auf bestimmte Schwierigkeiten stößt. Beide Annahmen könnten die Reihenfolge der Darstellung begründen. Ausgehend von der zweiten beginne mit den organisatorischen Ansätzen.

## 2. Organisatorische Dezentralisierung und Vernetzung

Die produktionsnahen Dienste wie Konstruktion, Labors, Planung und Steuerung werden von zwei Seiten organisatorisch "aufgemischt": Teilaufgaben werden vermehrt (aber noch nicht in großem Umfang, vgl. z.B. Schneider, Zieringer 1991) nach außen gegeben, nach innen werden die Funktionen enger aufeinander bezogen. An Gestaltungskonzepte wie objektorientierte Segmentierung, funktionsübergreifende Teams, Simultaneous Engineering und Projektorganisation wird die Hoffnung geknüpft, die mit der Funktionalorganisationen entstandenen lokalen Rationalitäten an eine Gesamtrationalität zurückzubinden, die sich intern am Wertschöpfungsprozeß und extern am Kundennutzen orientiert. Wie weit die Praxis dem folgt und welche Probleme beim Versuch auftreten, den Wissenstransfer zwischen Produktion und Büros sowie zwischen den DL-Bereichen zu fördern, sollen nun Erfahrungen mit den Konzepten

Gruppenarbeit, KVP, Projektorganisation und Kunden-Lieferanten-Beziehungen zeigen.

## 2.1 Gruppenarbeit: Wettlauf zwischen Integration und Spezialisierung

Gruppenarbeit heißt in Angestelltenbereichen vornehmer - und meist unverbindlicher - "Teamarbeit". Mit den relativ klar definierten Kriterien teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion haben diese Formen der Zusammenarbeit aber relativ wenig zu tun. Oft verbindet sich damit nur die Zuordnung von Untergebenen zu einem "Gruppenleiter". Die auf einer schriftlichen Befragung beruhenden Angaben von Neef (1989, 230) zur Verbreitung (FuE 44%; Projektierung 15%; Konstruktion 21%; Fertigung 15%) sind daher vorsichtig zu werten. Sie machen aber deutlich: Gruppenarbeit findet größtenteils innerhalb der von Fachabteilungen statt, funktionsübergreifende Teams sind selten, oder es handelt sich um Projektteams (s. unten).

Während viele Industrieunternehmen ihre Fertigungsbereiche segmentieren, bleiben die Angestelltenbereiche oft weiterhin funktionsteilig.<sup>7</sup> Die Produktionssegmente laufen dann mit ihrer Selbstoptimierung aber schnell "gegen die Wand", die technischen Büros geraten unter Veränderungsdruck (Moldaschl 1994). Teilweise folgen der gruppenorientierten Reorganisation der Fertigung dann, in mehr oder weniger großem zeitlichem Abstand, entsprechende Maßnahmen in den Büros. Sehr selten wird von gleichzeitiger Umstellung berichtet, ein umgekehrter Verlauf ist nicht bekannt. In unseren eigenen Untersuchungen (in über 30 Maschinenbau- und Chemieunternehmen) gab es nur einen einzigen Fall partieller Gleichzeitigkeit. Im Falle einer Umstellung werden nach dem Objektprinzip Arbeitsplaner, Fertigungssteuerer, teils auch Konstrukteure in Teams zusammengeführt, die bestimmten Produktionseinheiten zuarbeiten ("Auftragsteams", z.B. Wagner, Schumann 1991; "Planungsinseln", z.B. Elsinghorst u.a. 1996) oder sie werden in die Produktionseinheiten integriert ("Produktinseln"). Konstruktion und Entwicklung bleiben meist als strategische Funktionen bestehen, ggf. aber entsprechend verkleinert (Ostermaier 1996).

Von solchen Maßnahmen funktionaler Integration wird erwartet, daß die Bedeutung des Fachwissens zurücktrete hinter jener der reflexiven Qualifikationen (z.B. "Kommunikationsfähigkeit", vgl. Abschnitt 4). Wenn Gruppen

7 Zumind. in Deutschland (vgl. z.B. Wolf u.a. 1992; Moldaschl, Schultz-Wild 1994; Faust u.a. 1994; Kerst 1996; Weißbach, Poy 1996; Kotthoff 1997). Die Ursachen sind vielfältig, und stringente Erklärungen dieses Sachverhalts stehen noch aus. Häufig genannt wird die ohnehin eher teamorientierte Arbeitsweise in Angestelltenbereichen. Verglichen mit der überbordenden Literatur zur Gruppenarbeit in der Produktion ist der Mangel an empirischen Untersuchungen in den produktionsnahen Diensten eklatant.

zusätzliche Funktionen wie Bereichskoordination, Kundenkontakt etc. übernehmen, ergeben sich entsprechende Anforderungen freilich eher aus der notwendigen kooperativen Vernetzung "nach außen" als aus der Organisation der Gruppe "nach innen". Man muß die Zusammenhangsannahme umkehren: Gruppenarbeit wird wichtiger, weil das fachliche Wissen wichtiger wird. Bemühungen, der fachlichen Spezialisierung entgegenzuwirken, werden beständig durchkreuzt vom beschleunigten technischen Wandel, der wachsenden Komplexität der Technologiefelder und der damit erforderlichen Wissenstiefe - eine Art permanentes Hase-und-Igel-Rennen. Dieses Dauerdilemma zeigt sich z.B. bei der Produktentwicklung im Maschinenbau, wo die Tendenz zur Integration verschiedenster Technologien und Verfahren in einer Maschine die wachsenden Anforderungen bestimmt. In der Folge, so Kalkowski u.a. (1995, 155) "ist der Aufgabenbereich der Entwickler und Ingenieure enger geworden" und es entstehen neue spezialisierte Aufgabenzuschnitte, z.B. Systemanalytiker, Experimentatoren, High-Tech-Entwickler, ingenieurwissenschaftliche Marktbeobachter. In der Bilanz scheinen sich, zumindest in technologieorientierten Unternehmen, die fachliche und funktionale Arbeitsteilung zu vertiefen, das Auslastungsdilemma verschärft sich. Laterale Kooperation und Kommunikation wird damit noch wichtiger und Gruppenarbeit empfiehlt sich als ein Mittel, dem zu begegnen.<sup>8</sup>

Möglicherweise liegt genau in dieser Dialektik ein wesentlicher qualifikatorischer und organisatorischer Unterschied zwischen den produktionsnahen und den marktnahen Dienstleistungen. Auf der Basis einer überwiegend in marktnahen Bereichen durchgeführten Studie kommt Martin Baethge (1996, 23) zum Schluß:

"Je mehr sich qualifizierte Sachbearbeitung von administrativer zu immer stärker kommunikativer Tätigkeit wandelt, desto mehr gewinnt sie den Charakter von Einzelarbeit."

Aus dieser Tendenz, die er mit der *direkt auf Kunden bezogenen* Aufgabenintegration begründet, leitet er die These ab, die integrierten Tätigkeiten seien für Gruppenarbeit kaum geeignet. In dieselbe Richtung gehen Beobachtungen von Behr u.a. (1990) und Kerst (1996) an den Praxisformen freiberuflich geprägter Dienstleistungsarbeit. Ich würde allerdings nicht bei der Diagnose stehen bleiben, daß sich in diesen Bereichen hier neben oder statt dem Gruppenarbeiter

---

8 Die vielfach empfohlene Rotation wird in den Betrieben jedoch aufgrund der langen Einarbeitungszeiten überwiegend für zu aufwendig gehalten (Beck 1996). Vorstellungen von "homogener" Gruppenarbeit sind umso unrealistischer, je wissensintensiver die integrierten Aufgaben sind. Wenn der Grad Autonomie einer Gruppe überhaupt etwas mit der "Homogenität" der integrierten Qualifikationen zu tun hat, dann ist der Zusammenhang negativ.

ein *moderner Zehnkämpfer* durchsetzt, sondern daraus folgern, die *kooperative Praxis* dieser Zehnkämpfer in der Netzwerk-Perspektive zu untersuchen.

## 2.2 KVP: Integration von Planungs- und Erfahrungswissen

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) soll neben unmittelbarer Effizienzsteigerung auch den Rückfluß von Anwendungserfahrungen in die technischen Büros wiederherstellen, der mit der Teilung von planender und ausführender Arbeit abgerissenen war. Geldprämien und die Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen werden den Produktionsarbeitern für Rationalisierungsbeiträge und Wissenstransfer angeboten. Damit werden in der Regel sie zu Akteuren gemacht, die Wissensarbeiter zu Reakteuren, zu Betroffenen. Sie haben vor allem die eingehenden Verbesserungsvorschläge (VV) zu bearbeiten. Es kommt durchaus häufiger als bisher zu direkter Kommunikation - doch nur teilweise zu Verständigung. Bestimmte Kooperationsprobleme werden mit den neuen formalen Regelungen offenbar nicht gelöst, andere neu erzeugt (vgl. Böhle u.a. 1993; Dahmer 1994; Moldaschl 1996):

- Die Bearbeitung der VV ist für die Angestellten meist eine Zusatzaufgabe ohne zusätzliche Ressourcen, also belastend. Es entsteht bürokratischer Aufwand für Prüfung, Bewertung, Selektion, Rückmeldung, Umsetzungsplanung, die Legitimation von Ablehnungen, etc.
- Auch bei Kooperationsbereitschaft erweisen sich unterschiedliche, tätigkeitsspezifische Handlungslogiken als Kommunikationsbarrieren: Die der Werker ist auf situative Lösungen gerichtet ("Anpaßbarkeit"), die der Planer auf Grundsatzlösungen ("Generalisierbarkeit").
- Durch die daraus erwachsenden Kommunikationsprobleme werden die oft ohnehin vorhandenen Negativattributionen des jeweils anderen Wissentyps (und seines Trägers) bestätigt.
- Die Ökonomisierung des Wissenstransfers hat oft kontraintentionale Wirkungen: Werker hüten sich, mögliche VV-Prämien durch direktes feedback an die Planer zu "verschenken". Besonders in Phasen der Technikimplementation halten sie ihr Wissen so lange zurück, bis VVs zugelassen werden. Ergebnisorientierung verhindert oder verdrängt Prozeßorientierung.

Als Metaproblem erweist sich, daß diese *Erfahrungen mit der Verarbeitung von Erfahrungswissen* nicht institutionell verarbeitet werden (etwa in Form wechselseitiger Praktika oder der Einbeziehung der Angestellten in die Vergütung). Der Verbesserungsprozeß wird nicht *reflexiv*, der Kreislauf von Planungs- und Erfahrungswissen bleibt institutionell unterbrochen.

## 2.3 Projektorganisation: Politisierung statt Partizipation

Projekte sind Organisationsformen, mit denen die unerwünschten Folgen fachlicher und funktionaler Spezialisierung bewältigt werden sollen. Sie sind ebenso auf Wissensintegration wie auf Sozialintegration gerichtet, d.h. auf kooperative Vernetzung. Damit können sie, nicht etwa Gruppenarbeit im engeren Sinne, als prototypisch für die "moderne" Organisation wissensintensiver Arbeitsprozesse gelten. Hierarchieübergreifend und interdisziplinär angelegt, werden mit ihnen aufwendige, befristete, neuartige bzw. einmalige und sozial meist konfliktuelle Aufgabenstellungen bearbeitet (z.B. Madauss 1991; Lullies u.a. 1993; v. Treck 1993; Bruch, Kunert 1994; Beck 1996; Kraus 1996). Solche Aufgaben stellen sich praktisch mit allen Reorganisationsvorhaben, die deshalb zunehmend projektförmig eingeführt werden - bei Gruppenarbeit fast immer. Welche Projektformen lassen sich nun unterscheiden, und wie werden darin die beiden zentralen Dilemmata (Auslastung, Autonomie) praktisch verarbeitet? Projektformen lassen sich im wesentlichen zwei Typen zuordnen:

- *Kompensatorisch* möchte ich jene nennen, die ausgehend von einer bestehenden Funktional- oder Matrixorganisation deren "Wissensclaims" durch funktionsübergreifende Teams zu überbrücken suchen. Diesen Typ findet man vor allem in Großunternehmen mit Serienproduktion, in denen sich funktionale Spezialisierung noch immer lohnt. Innerhalb dieses Typs gibt es eine "stärkere" und eine "schwächere" Variante (Clark, Fujimoto 1992). In der stärkeren werden die Projektmitglieder für die Projektlaufzeit aus ihren Abteilungen "herausgelöst" und einem "starken" Projektleiter unterstellt, der dem Top-Management direkt berichtspflichtig ist. In der schwächeren - und verbreitetsten - Variante (Kraus 1996, 20) bleiben die Mitglieder des Projektteams ihren Abteilungen zugeordnet und schreiben lediglich ein Kontingent ihrer Arbeitszeit auf das Projekt.<sup>9</sup> Ihre Übergänge zu Arbeitskreisen und Meetings sind fließend.
- *Konstitutiv* wären demgegenüber Konzeptionen, die einen Großteil der anfallenden Aufgaben in Form von Projekten mit spezifischen Projekt-

---

9 Am Beispiel einer "Matrix-Projektorganisation" (Kraus 1996): 70% der Befragten leisteten weniger als 25% Projektarbeit bezogen auf die Jahresarbeitszeit, bei 13% waren es 50% der Arbeitszeit oder mehr. Die Hierarchie umfasst Projektentscheider, Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter. Die durchschnittliche Anzahl der Projektmitglieder: 53% Teams bis (!) drei Personen, etwa drei Viertel bis sieben, 4,5% mit mehr als neun Mitgliedern. Die personelle Kontinuität ist eher hoch: bei drei Viertel der Teams fand im Projektverlauf höchstens ein personeller Wechsel statt, wobei Kooperationsprobleme unter den Gründen "eher die Ausnahme" waren (166).



teams abwickeln (Projektorganisation).<sup>10</sup> Dieser Typ findet sich eher in Unternehmen mit komplexer, kundenbezogener Einzelfertigung (z.B. Anlagenbau, Softwareerstellung, Forschung, vgl. Beck 1996). Wie die "starke" kompensatorische Variante kommt dieser Typ der kontinuierlichen Gruppenarbeit nahe.

Die kompensatorischen Konzepte nutzen zwar weiterhin den Spezialisierungsvorteil, erzeugen aber mit der neuen Problemlösung auch neue Probleme: "wegen des unreinlichen Gemischs, das entsteht, wenn zwei heterogene Organisationsformen aufeinanderstoßen und aufeinander reagieren" (v. Treeck, 1993, 333). Wissenstransfer wird nicht nur durch fortbestehende Eigenlogiken der Abteilungen behindert. Es ergeben sich auch neue, konfliktträchtige "Schnittstellen". Ohne Druck und permanente Eingriffe von oben, "würden Projekte in ungezählten kleinen Reibereien zwischen Projektleiter und Fachbereichen stecken bleiben", so Thomas Beck (1996, 234). V.a. in den "schwächeren" Varianten sind die divergierenden Professionskulturen und Sprachen der nur sporadisch kooperierenden Projektmitglieder eine weitere Ursachen für Enttäuschungen in Projektverlauf und Ergebnis (vgl. bes. Volpp 1990, 96f; Lullies u.a. 1993, 213ff.; Kalkowski u.a. 1995, 234ff.; Beck 1996, 232ff.). Die räumliche Trennung der Teams und die Zersplitterung der individuellen Arbeitszeit auf mehrere Projekte werden als weitere Probleme genannt (z.B. DeMarco, Lister 1991; Kraus 1996). Die formal nicht zu beseitigen Partiallogiken und die "Notwendigkeit" autoritärer Intervention verweist auf das zweite Konfliktfeld.

Konzepte der Projektorganisation tragen meist den Anspruch der *Beteiligung* vor sich her, damit auch das Versprechen höherer Autonomie für die Beteiligten. Von der Flut entsprechender Unternehmensmeldungen sollte man sich über die Verbreitung dieses Gedankens allerdings nicht täuschen lassen.<sup>11</sup> Wie qualitative Studien belegen, an freilich begrenzten Fallzahlen, haben diese "partizipativen Organisationsformen in den Dienstleistungszentren der Konzerne noch kaum Gestalt angenommen" oder bleiben "Inseln, die nicht in Serie gehen" (Kotthoff 1997, 173). Daß sie nicht per se partizipative Konzepte sind, verdeutlichen einschlägige Werke wie jenes von Clark und Fujimoto (1992) zur Produktentwicklung, die mit Simultaneous Engineering zu einem der wichtig-

---

10 Lullies u.a. (1993, 213f) unterscheiden drei Formen: Die *Matrix-Projektorganisation*, bei der der Linienvorgesetzte disziplinarisch weisungsbefugt bleibt. Sie entspricht, ebenso wie die *Einfluß-Projektorganisation* mit einem Projektleiter ohne Weisungsbefugnis und Mitarbeiter, dem kompensatorischen Typ. Die *Task Force-Projektorganisation* mit festen Mitgliedern und alleiniger fachlicher und disziplinarischer Verantwortung des Projektleiters entspricht dem konstitutiven Typ.

11 Es fehlt an sozialwissenschaftlicher Empirie: "die Suche in der Datenbank ABI/Inform [lieferte] mehr als 3000 Titel, aber nur 11 empirische (fast ausschließlich US-amerikanische) Studien" (v. Treeck 1993, 330).

sten Anwendungsfelder des Projektprinzips wurde. Hier werden straff organisierte, hierarchische Lösungen mit harten Zielsetzungen empfohlen, gewissermaßen 'Kooperation auf Kommando'. Deren Autonomieangebot konzentriert sich auf den Projektleiter, der quasi befristet in den Status eines Intrapreneurs erhoben wird.

Nach Lage der Empirie dominieren bislang diese "planwirtschaftlichen" Modelle (Lullies u.a. 1993, 222) mit eng begrenzter und vor allem selektiver Beteiligung (z.B. Scholz 1991, 148f; Kadritzke 1992; Baethge u.a. 1995; Beck 1996). In der Studie von Kraus (1996, 176f) sah ein Drittel der Befragten die eigene Mitarbeit nicht als freiwillig an, fast die Hälfte (47%) sah sich zu spät unterrichtet. In ihrer Maschinenbaustudie stellen Kalkowski u.a. (1995) fest, daß "in keinem Fall Zieldefinition und Konzeptfindung zum Gegenstand der Projektorganisation gemacht wurden" (S. 237). Die Einführung, die Zieldefinition und die personelle Zusammensetzung erfolgen in der Regel "von oben" (Beck 1996, 234ff.). Selbst Eingriffe in die laufende Projektarbeit und die Nichtbeachtung von Teamstrukturen (fremdbestimmter Personalaustausch) kommen häufig vor. Ferner werden verstärkt Projektmanagementsysteme eingesetzt, die Projektablauf und Termine, Arbeitszeiten und erbrachte Leistungen koordinieren und kontrollieren sollen.

Allerdings wird in den genannten Studien auch die *Ambivalenz von Kontrolle* (und Autonomie) deutlich. Es kann eben nicht mit Blick durch die Taylorismus-Brille davon ausgegangen werden, die weniger partizipativen Lösungen seien für die Angestellten grundsätzlich von Nachteil, und vice versa. Sie artikulieren zwar ihre Frustration, vor allem über nicht eingelöste Partizipationsversprechen, doch "ein hohes Maß an Eigenkontrolle innerhalb der Teams führt oft zu stark ausgeweiteten Arbeitszeiten und hohen Arbeitsbelastungen" (Kerst 1996, 155; vgl. Abschnitt 4). Projektteams, denen hohe Eigenverantwortung für Projekte übertragen wird, übernehmen damit auch deren Risiken bzw. Unbestimmtheit hinsichtlich Aufwand, Termineinhaltung etc. Zu dieser Ambivalenz gehört, daß striktes Kostencontrolling und Terminplanungssysteme von *beiden* Seiten als mögliche Lösung angesehen werden (als "Frühwarnsystem", vgl. Kalkowski u.a. 1995, 201; Kerst 1996). Ob die Ressourcen oder die Ansprüche nach erfolgter Vorwarnung angepasst werden, bleibt ein leistungspolitisches Grundproblem. Dazu trägt auch die Überschätzung des Produktivitätseffekts neuer Informationstechnik bei (Kraus 1995).

In den aktuellen Projektaktivitäten dominieren also (noch?) die eher restriktiven Verarbeitungsformen des Autonomie- und des Auslastungsdilemmas. Doch auch wenn *Partizipation* als Beteiligungsprinzip (noch?) klein geschrieben wird: die Disziplinen, Funktionen und hierarchische Ebenen übergreifenden Formen der Konfliktvermeidung und -bearbeitung führen zu einer *Politisierung* von Entscheidungen. Projektgruppen, Projektleiter-Runden, projekt-

übergreifende Koordination, Projektbeiräte, alle diese Elemente strukturieren die betriebliche Kommunikation neu und steigern den Grad der institutionellen *Reflexivität*. Das bedeutet nicht mehr (etwa: mehr Demokratie, mehr Vernunft), aber auch nicht weniger, als daß zumindest alle nichtstrategischen Entscheidungen begründungspflichtig und aushandlungsbedürftig werden.

#### 2.4 Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Aus der nachfrageorientierten Ausrichtung des Unternehmens und der Ablösung funktionaler Organisation ergibt sich, so Arnold Picot u.a. (1996, 203) "eine Ausweitung des Kundenbegriffs auch auf interne Abnehmer von Zwischenleistungen". Doch in vielen Fällen bleibt das interne Kunden-Lieferanten-Verhältnis ein folgenloser Begriff, eine bloße Metapher, wie das folgende Beispiel aus einer ISF-Studie in der Chemischen Industrie<sup>12</sup> illustriert:

"Kunden-Lieferanten-Beziehungen wollte man bei uns mit dem Total-Quality-Management einführen, weil ja die Qualität des Endprodukts nur gesichert werden kann, wenn jeder Beitrag stimmt. Es hat aber nicht funktioniert. Jeder wollte nur Kunde sein, keiner Lieferant" (Laborleiter).

Die *Autonomie* des internen Kunden bleibt in einschlägigen normativen Darstellungen erstaunlich unbestimmt, obwohl sie *die* strukturelle Voraussetzung funktionsfähiger Kunden-Lieferanten-Beziehungen ist.<sup>13</sup> Das Konzept bleibt unverbindlich, solange es nicht auf gewachsener wechselseitiger Verpflichtung beruht oder auf ökonomische (marktliche) Füße gestellt wird. Autonomie basiert auf Kostenverantwortung und Kostentransparenz sowie auf Einwirkungsmöglichkeiten auf das Angebot, z.B. über Verhandlungen, Sanktionsmöglichkeiten in Form von Preisabschlägen ("voice"-Option) oder alternative Beschaffungskanäle ("exit"-Option). Ohne Macht bzw. Autonomie also kein Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Einige Unternehmen setzen daher auf weitergehende Autonomisierung bis hin zum Cost oder Profit Center. Was diese zur Kunden- und Dienstleistungsorientierung beitragen, dazu im folgenden Abschnitt.

---

12 Die Ergebnisse werden im Laufe des Jahres 1997 veröffentlicht.

13 Der häufig nur normative Charakter des Konzepts spiegelt sich auch darin wider, wie sehr die *Messung* von Kundenzufriedenheit (z.B. über Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilung, vgl. Gairola 1996) in den Mittelpunkt gerückt wird. Wieder einmal soll "hineingeprüft" werden, was nicht produziert wird.

### 3. Strategische Vermarktlichung

Vermarktlichung kann verstanden werden als Prozeß, der die Grenzen der Rationalisierung durch die "visible hand" der Hierarchie mittels gezielt dosierter Bei- oder Freigaben der "invisible Hand" des Marktes hinausschiebt.<sup>14</sup> Vermarktlichung ist insofern auch die Kehrseite bzw. das Komplement zur Ersetzung von Markt in überbetrieblichen Konglomeraten und Netzwerken (*Entmarktlichung*). Sie bietet sich vor allem in größeren Unternehmen an. "Von allen Mitgliedern des Arbeitskreises wird festgestellt, daß der Markt stärker als je zuvor in die Unternehmen geholt wird", so lautet ein Ergebnis des "Arbeitskreises Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft (1996, 632), in dem viele namhafte deutsche Unternehmen vertreten sind.<sup>15</sup>

Es dringen damit Marktmechanismen in betriebliche Kooperationsbeziehungen ein, die bislang anderen Kriterien folgten. Produktionsnahe Dienstleistungen, die nicht ohne Grund auch als "marktferne Unternehmensbereiche" bezeichnet werden (Picot u.a. 1996, 203), erhalten so eine marktlogische Ausrichtung. Indem Risikostreuung und Subventionierung zwischen Unternehmensbereichen entfallen, wird ein Zwang zu wirtschaftlichem Verhalten induziert. Hierfür stehen Prinzipien, die als Mosaiksteine oder als ganzheitliche Muster zur Anwendung kommen: Internes Benchmarking, Zielvereinbarungen, Gain-Sharing, Profit Center (bzw. Intrapreneur-Modelle) und strategische Geschäftseinheiten.<sup>16</sup> Mit deren Anwendung werden vormals klare Grenzzie-

- 14 Der vom Arbeitskreis Organisation (1996, 628) vorgeschlagene Begriff der *marktgesteuerten Dezentralisierung* (vgl. auch Sauer, Döhl 1997 und deren Begriffsbestimmung), führt m.E. auf falsche Fährten. Erstens wird dem Markt damit Subjektqualität zugeschrieben (Faust 1997, 77). Zweitens weckt er deterministische Konnotationen (nach dem Motto: "der Markt erfordert ..."), die offenbar nicht zutreffen, denn nicht alle Unternehmen dezentralisieren auf diese Weise oder überhaupt. Wenn es funktionale Äquivalente gibt und (unterschiedliches) Handeln möglich ist, kann drittens auch nicht die Begründung gelten, "der Markt" steuere die Reorganisation. Es sind Kapital-eigner und Management, die die Formen und Elemente bestimmen, die Auswahl kanalisieren und das Ausmaß dosieren, in dem Marktelemente in die Unternehmen heringeholt werden. Ich ziehe daher vor, von *strategischer Vermarktlichung* zu sprechen.
- 15 Darauf deutet auch die Umkehr des früher für säkular gehaltenen Trends zu wachsenden Betriebs- und Unternehmensgrößen seit Anfang der 70er Jahre (Sengenberger, Loveman 1987).
- 16 Einen anderen Entwicklungspfad, der die ökonomischen Verhältnisse im Unternehmen verändert, sind Ansätze zur Beteiligung der Belegschaft am Stammkapital (von der Belegschaftsaktie bis zum employee-buyout). Diese Ansätze sind jedoch oft weder mit Elementen der Vermarktlichung noch mit organisatorischer Dezentralisierung verknüpft (zu aktuellen Beispielen in Deutschland vgl. Maier-Mannhart 1996; international: Szell 1992). Auch deshalb können sie hier nicht berücksichtigt werden.

hungen im Unternehmen unscharf und es entsteht eine "neue Hierarchie von Unternehmenseinheiten ... mit differenzierten sozialen und tariflichen Standards" (Kotthoff 1997, 171).

Das Formenspektrum des "Venture Management" ist ebenso breit wie der Grad der Internalisierung marktlicher Steuerungselemente (vgl. Friedrich 1996, 986ff.).<sup>17</sup> Etliche der hier zitierten Beiträge versuchen, diese beiden Dimensionen auf situative Bedingungen von Unternehmen zuzuschneiden oder sie aus ihnen abzuleiten (z.B. Süßmuth-Dyckerhoff 1995). Wenn die arbeitssoziologische Forschung das Feld nicht der Betriebswirtschaftslehre alleine überlassen will, steht sie zunächst einmal vor der Aufgabe, geeignete Analysekategorien zu bilden, um die unterschiedlichen Konzeptionen und deren Einfluß auf Arbeits-, Kooperations- und Aushandlungsprozesse untersuchen zu können. Das kann hier nicht geleistet werden. Die folgende Gegenüberstellung (Tab. 1) soll lediglich die weitere Argumentation stützen, indem sie den Grad der ökonomischen Selbstregulation dezentraler Einheiten grob operationalisiert.

*Tab. 1: Reale und simulierte Vermarktlichung*

<i>Internalisierter Markt ("Emergenz")</i>	<i>Simulierter Markt ("Strategie")</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossenheit</li> <li>- Business Unit</li> <li>- Entscheidung über die Verwendung des Profit (Re-Investition)</li> <li>- Abführungsverträge</li> <li>- Marktpreise</li> <li>- Gewinn- und Unternehmensbeteiligung der Intrapreneure/der Beschäftigten</li> <li>- Ökonomisch regulierte interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen ("exit"-Option)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wechselseitige Abhängigkeit</li> <li>- Cost Center, Profit Center</li> <li>- Investitionsbudget und Gewinnabführung</li> <li>- Kontext-/Ressourcensteuerung</li> <li>- Verrechnungspreise</li> <li>- Am Unternehmenserfolg orientierte Prämien</li> <li>- Kunden-Lieferanten-Beziehungen als Metapher ("voice"-Option)</li> </ul>

Der Neugestaltung des Verhältnisses von Selbst- und Fremdorganisation mit marktlichen Mitteln möchte ich nun anhand zweier Konzepte demonstrieren:

17 Vor allem in den USA gibt es hierzu eine relativ breite Literatur (vgl. Wortmann 1987; Hamel u.a. 1993). Neben zahlreichen wissenschaftlichen Journals und Management Reviews, die hierzu veröffentlichen, existieren auch dedizierte Zeitschriften, z.B. das Journal of Business Venturing; Entrepreneurship, Theory & Practice; und Venture - Magazine for Entrepreneurs. Die betriebswirtschaftliche Sicht herrscht vor. Die engen Verbindungen zur "Empowerment"-Literatur haben offenbar die Funktion, die auf den Intrapreneur focussierte Beteiligungsperspektive auf die Beschäftigten zu erweitern - sozialpsychologisch.

der Zielvereinbarung und dem Profit Center. Im Anschluß daran werde ich versuchen, die vorliegenden Befunde im Hinblick auf Probleme und immanente Schranken der internen Vermarktlichung zusammenzufassen.

### 3.1 *Zielvereinbarungen – und die Transparenz der Wertschöpfungsbeiträge*

Zielvereinbarungen wurden ursprünglich zur Führung im Management-Bereich selbst entwickelt (Management by Objectives, MbO, z.B. Staehle 1991a, 785ff.). Sie werden aber zunehmend als ein Führungs- und Entlohnungskonzept entdeckt, das auch auf den operativen Ebenen überall dort geeignet ist, wo mehrdimensionale und wechselnde Leistungen erbracht werden müssen (z.B. Refa 1995; Malik 1996; Bender 1997). Sie können als Zwischenstufe zu einem Marktkontrakt angesehen werden (daher: "Kontraktlohn"). Der Marktkontrakt ist ein nach Termin, Qualität, Menge u.ä. spezifizierter Vertrag zwischen unabhängigen Akteuren. Er 'kontrahiert' das Ergebnis und lässt das Verfahren, wie es erreicht wird, offen. In der Hierarchie ist es im Prinzip umgekehrt, woraus sich das "Transformationsproblem" ergibt, d.h. die Umwandlung gekauften Arbeitsvermögens in bestimmte Leistung. Zielvereinbarungen (ZV) reduzieren nun die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags hinsichtlich der zu erbringenden Leistung. Die Bandbreite der Interpretation und Anwendung des Konzepts reicht allerdings vom Vorbild des Kontrakts bis zum Instrument klassischer "Menschenführung", das nicht einmal partizipative Elemente enthält:

"Aufgabe aller Führungskräfte ist es, die übergeordneten Ziele der Organisation in Form von Leistungszielen herunterzubrechen und mit ihren Mitarbeitern konsequent zu verfolgen. ... Die Zielvereinbarung erfolgt in einem Prozeß, bei dem die übergeordneten Unternehmensziele bis hin zu operationalen Abteilungs- und Gruppenzielen konkretisiert und von den Betroffenen akzeptiert werden. ... Ziele werden nach dem Erreichen höher gesteckt" (Wildemann 1995, S. 9).

Zwei Beispiele aus eigenen empirischen Studien belegen erstaunliche Effekte des MbO, selbst bei begrenztem Einfluß der Beschäftigten auf "ihre" Ziele (Auswahl, Anzahl, Höhe). In beiden Fällen identifizierten sich die Beschäftigten sehr mit den von ihnen letztlich akzeptierten Zielen - keineswegs nur wegen des möglichen Mehrverdienstes. Obwohl die ZV im ersten Fall nur mit den Werkern praktiziert wurde, hatte dies gravierende, "systemische" Auswirkungen auf die technischen Angestellten.

Im einem Unternehmen des Maschinenbaus (Moldaschl 1994, 117ff., 142f.) umfasste die ZV auch die Reduktion von Gemeinkosten. Die Gruppen begannen, jede produktionsbezogene Dienstleistung (z.B. Qualitätssicherung, Arbeitsplanung), die auf sie als Gemeinkosten abgerechnet wurde, äußerst kritisch zu analysieren und zu bewer-

ten. Konnten sie die Leistung selbst erbringen, so kämpften sie mit allen Mitteln um deren Übernahme. Konnten sie dies nicht durchsetzen oder sie nicht selbst erstellen, wurden Leistungen nur noch zur Abrechnung "freigegeben", wenn die Qualität stimmte. Der Produktionsleitung wurde ferner vorgerechnet, wieviele Mann-Monate bzw. Mann-Jahre man damit in den indirekten Bereichen eingespart hatte. Hatten die Werker früher alles getan, um unproduktive Zeiten auf Gemeinkosten zu schreiben, kehrten sie nun den Spieß um und drängten auf eine Rationalisierung der Gemeinkostenbereiche (insbesondere der Arbeitsvorbereitung als dem bisherigen "Rationalisierungssubjekt").

Im zweiten Fall, einem Chemieunternehmen, wurde auch das Management von dieser *Perspektive wechselseitiger Rationalisierung* nicht mehr ausgenommen. Hier wurden ZV auf ganze Produktionssegmente bezogen, die auch das Laborpersonal umfassen. Sobald den Beschäftigten transparent wurde, welchen Gemeinkostenanteil die Managementfunktionen oberhalb der Segmentleitung auf ihr Segment schrieben, waren sie nicht mehr bereit, das aus ihrer Sicht "miserable" Preis-Leistungs-Verhältnis hinzunehmen.

Schon relativ begrenzte Zugeständnisse ökonomischer Selbstregulation können also das gewünschte "unternehmerische Verhalten" stimulieren. Die produktiven Einheiten üben einen Zwang auf die Dienstleistungsfunktionen aus, sich als *Dienstleister* zu definieren und ihre Leistung am Beitrag zur Wertschöpfung direkt messen zu lassen.<sup>18</sup> Daß sich die Gruppen im zweiten Fall weitgehend durchsetzen konnten, liegt daran, daß der wechselseitige Rationalisierungsdruck auf höchster Ebene erwünscht war. Im ersten Fall bauten sich jedoch die wohl meist zu erwartenden betriebspolitischen Blockaden auf, die einer hemmungslosen Ausbreitung von "Beutementalität" entgegenstehen. Beide Fälle demonstrieren aber auch ein "aufklärerisches", Moment, das in der notwendigen *Transparenz* der Leistungskriterien und ihrer Messung wurzelt. Der Einsatz von Informationstechnik spielte dabei übrigens kaum eine Rolle. Erst durch das MbO erhielten die Beschäftigten detaillierten Einblick in die Kostenstrukturen ihres Bereichs, was ihnen "kostenbewußtes" oder "unternehmerisches" Handeln überhaupt erst ermöglicht. Das fördert nebenbei ihre Fähigkeit, zumindest im eigenen Bereich ökonomische Sachzwang-Argumente in Frage zu stellen. Transparenz erweist sich damit als Voraussetzung und zugleich als Legitimationsbedarf erzeugende *Nebenfolge* der ZV.

Diese "politisierenden" Potentiale wohnen dem MbO nicht per se inne. Ergebnisse einer uns vorliegenden quantitativen Mitarbeiterbefragung (Angestelltenbereich) bei einem Autohersteller führen völlige Wirkungslosigkeit vor. Den Tenor der Interviews, die wir ergänzend mit Ingenieuren dieses Unter-

---

18 Der Rationalisierungsdruck richtet sich auch nach innen: "Bei gruppenbezogener Zielvereinbarung und Vergütung ist Minderleistung auch mit subtilen Sanktionen (soziale Isolierung, "Rausekeln") verbunden", stellt Trautwein-Kalms (1995, 121) bei Softwerker-Teams fest.

nehmens führten, gibt die folgende Aussage zur Praxis der ZV wieder (Ingenieur, Entwicklungsabteilung):

"Bei uns sollte das auch durchgedrückt werden. Es wird aber kaum kontrolliert bzw. drüber geredet, ob die Ziele erreicht wurden und wenn nicht, warum nicht. Wir haben sowieso ständig eine Umorganisation, gehören alle paar Monate zu einer anderen Abteilung oder Sparte. Und immer neue Leiter. Die schauen sowieso, daß sie schnell wieder wegkommen, um nicht an ihren Versprechungen oder Vorgaben gemessen zu werden. Wir machen eigentlich immer das Gleiche, aber das, was läuft, hat immer einen anderen Namen. Vor zwei Jahren hieß es noch Lean Management, jetzt heißt es grade Reengineering."<sup>19</sup>

Es ist bezeichnend, daß der Zeit- und Leistungsdruck (vgl. 3.) in diesem Fall deutlich geringer ist als in den beiden obigen mit mehr Beteiligung. Die Erklärung liefert Malik (1996, 869), den Zweck der Partizipation bestimmend: "Ihr erster Zweck ist es, *Verantwortlichkeit* in die Aufgabe oder Stelle einzupflanzen." Im dritten Fall findet das nicht statt.

### 3.2 *Profit Center: reales oder simuliertes 'Unternehmen im Unternehmen'?*

Die Profit Center Idee ist nicht neu. Wie Gruppenarbeit hat sie mehrere Konjunkturen (und Rezessionen) hinter sich (Wolf 1985) - und wie diese scheint nun erst das Umfeld für eine weitere Verbreitung bereitet. Frese (1995) sieht in diesem Modell alle Grundzüge der aktuellen Rationalisierungskonzepte vereint: mehr Eigenverantwortung, die Bildung überschaubarer Bereiche, Funktionsintegration - und das Einbringen von *Marktdruck*.

"Im Kern geht es bei der Einbringung von Marktdruck darum, möglichst viele Aktivitäten einer Unternehmung unmittelbar mit marktlichen Alternativen zu konfrontieren" (79).

Dies soll der "Förderung unternehmerischen Verhaltens" dienen und "das Bewußtsein schärfen, daß es bei mangelnder Effizienz marktliche Alternativen gibt" (ebd.). Während Frese hier vor allem die Rationalisierungsfunktion betont, räumen andere Definitionen der *Kundenorientierung* (bzw. der Dienstleistungsperspektive) eine ebenso große Bedeutung ein. Als konzeptionelle Voraussetzungen gelten in der Literatur:

---

19 Ein Erfahrungsbericht aus einem anderen Unternehmen nennt Gründe für eine ähnliche Bilanz: Statt Ziele zu vereinbaren, werden Aufgaben beschrieben; das Verfahren ist nicht transparent; es wird als Mittel zur Durchsetzung von Terminen interpretiert; Führungsziele bleiben verschwommen; Kooperationsziele und persönliche Entwicklungsziele bleiben weitestgehend unberücksichtigt; zu viele Ziele werden vereinbart; es wird weiterhin versucht, ausschließlich von oben nach unten zu arbeiten; u.ä. (Brink, Klotzsche 1997, 14).



- die notwendige Autonomie *eines Ergebnisverantwortlichen*, des Center-Leiters oder Intrapreneurs, d.h. Entscheidungskompetenz über alle erfolgsrelevanten Faktoren,<sup>20</sup>
- die Zurechenbarkeit der Kosten,
- die Zurechenbarkeit der Erlöse.

Alle drei Bedingungen sind schwer zu realisieren: Wo sich aufgrund fehlenden Marktzugangs oder bestehender Interdependenzen mit anderen Unternehmensteilen keine Marktpreise bilden können, werden Verrechnungspreise als strategisch festzulegende Größe empfohlen. Dennoch hat das Profit Center Konzept nach einer von Frese (1995, 87ff.) präsentierten "großzähligen" Erhebung in deutschen, japanischen und nordamerikanischen Unternehmen eine hohe Verbreitung gefunden. Auch diese Werte sollte man nicht überschätzen, denn erfahrungsgemäß legt man in Betrieben selten strenge Definitionskriterien an, wenn nach Konzepten gefragt wird, die man als modernes Unternehmen "haben muß".

44% der Unternehmen in Deutschland machten nach eigenen Angaben "starken" bis "sehr starken" Gebrauch davon (je größer die Unternehmen, umso mehr), weitere 25% "mittleren" und nur 30% "geringen" oder "keinen". 39% wollen Profit Centers künftig verstärkt nutzen. Die sektorale Verbreitung zeigt kaum systematische Differenzen: Dienstleister liegen mit 60% etwas über dem Durchschnitt (Finanzdienstleister nur 31%); Spitzenreiter finden sich aber auch in klassischen Industriebranchen (Eisen/Metall 72%, Maschinen-/Anlagenbau 55%, Chemie 53%). Erwartungsgemäß liegt die klassische Funktionalorganisation mit 26% starkem/sehr starkem Einsatz deutlich zurück hinter "objektorientierten" Organisationsformen (Sparten-, Regional- und Kundenorganisation, jeweils um 60%). Eher überrascht, daß in diesen 26% darin offenbar kein grundsätzliches Hindernis gesehen wird. Im Triadenvergleich wird dem Profit Center Konzept der höchste Stellenwert - sicherlich auch unerwartet - in Deutschland eingeräumt, knapp vor den USA und sehr deutlich vor Japan.

In Abschnitt 2 wurde gezeigt, daß die eingangs skizzierten Dilemmata der Dezentralisierung mit neuen organisatorischen Konzepten oft nicht auf neue, intelligentere Weisen verarbeitet werden konnten. Ein Grund dafür war, daß dezentrale Einheiten sich mangels Einfluß auf Ressourcen und Ziele nur beschränkt optimieren können. Prinzipien ökonomischer Selbstregulation müssten also die Möglichkeiten hierzu erweitern können - soweit sie Kosten-

---

20 Der Numerativ "*eines*" ist hervorzuheben ist, denn das profit center wird oft als verkleinerte Ausgabe des Unternehmens vorgestellt (z.B. Frese 1995, Arbeitskreis Organisation 1996), quasi als fraktale *Hierarchie in der Hierarchie*. Die "vollständige Weitergabe von Kompetenzen an die ausführende Ebene" (Reichwald, Koller 1996, 230) wird nicht generell als Voraussetzung akzeptiert. Eine Ergebnis- oder Kapitalbeteiligung für die Beschäftigten der Einheit kommt in den Bestimmungen praktisch nicht vor. Zum Konzept der strategischen Geschäftseinheiten vgl. Frese (1993).

transparenz, Funktionsintegration und "Ressourcenhoheit" herstellen. Der Zugriff auf das Arbeitsvermögen wird damit noch einmal erweitert: neben der *Koordinationsfunktion* sollen zwei weitere Funktionen vom Management verstärkt auf die Arbeitskräfte übergehen: die *Innovationsfunktion* und die *Rationalisierungsfunktion*. Es entstehen neue Spannungsverhältnisse, die nachfolgend umrissen und anhand zweier Studien illustriert werden.

### 3.3 *Dilemmata interner Vermarktlichung*

Je stärker man den Marktkräften "Ressourcenallokation" und Handlungssteuerung überlässt, umso mehr muß man damit rechnen, daß die weitere Entwicklung nicht mehr den intendierten Pfaden folgt. Das Verhältnis von Deregulierung und Regulierung zu gestalten, bleibt aus der Sicht der Unternehmensleitungen eine Gratwanderung. Freilich eine Wanderung auf vielen Graten, mit entsprechender Zahl an Anknüpfungsmöglichkeiten und Abgründen.<sup>21</sup>

(1) Das erste Dilemma betrifft das Verhältnis von *Autonomie und Kooperation*, d.h. das Problem, lokale Rationalität in einen gesamten Wertschöpfungsprozeß einzubinden. Intensives Autonomiestreben der Center gegenüber dem Konzern und "zentrifugale Kräfte", welche die Nutzung von Synergiepotentialen im Unternehmen gefährden, werden in allen Studien genannt ("Bereichs-egoismus", Kreutner 1997; "struktureller Egoismus", Deutschmann u.a. 1995, 445; "Kannibalismus", Ostermaier 1996, 70).

"Wie alle Wettbewerber unterliegen auch die unabhängig operierenden Geschäftspersonen im Betrieb der Versuchung, ihre eigenen Kosten zu externalisieren und ihren Rivalen an den Spielregeln vorbei in Nachteil zu setzen" (H. Hartmann 1993, 128).

Einheiten sind z.B. "aufgrund ihrer partikularen Kostenorientierung nicht bereit, die Overheadkosten noch verbliebener, für die Integration des Unternehmens wichtiger zentraler Stellen zu tragen" (Hirsch-Kreinsen 1996, 207), was die Führung häufig mit einem Diktat von Verrechnungspreisen beantwortet.

(2) Ein zweites "Schlüsselproblem" ist das Verhältnis von *Kooperation und Konkurrenz*. Wenn die Koordination der Teilarbeiten tatsächlich zunehmend nach dem Vorbild von Kunden-Lieferanten-Beziehungen gestaltet wird, ist jeder zugleich Kunde und Lieferant. Als Kunde wird er versuchen, Kosten und Risiken auf den Lieferanten abzuwälzen. Zumindest innerhalb des Unternehmens kann es daher nicht nur Gewinner geben; das ist *der* "blinde Fleck" der

---

21 Neben den nachfolgend genannten Quellen vgl. auch: Wolf (1985); Frese (1995); Deutschmann u.a. (1995, 444ff.); Arbeitskreis Organisation (1996); Reichwald, Koller (1996) sowie besonders Sauer, Döhl (1997, 34ff.).

Idealisierung von Kundenorientierung. Dem entspricht die empirische Beobachtung, daß sich Konkurrenz und Mißtrauen besonders vor allem gegenüber Leistungen interner Anbieter entfalten (Süssmuth-Dyckerhoff 1995, 178). Wenn grundsätzlich jede Dienst-Leistung zu bezahlen ist, wird auch jeder Wissenstransfer wird Gegenstand purer Marktkalküle. Unternehmensinternes Wissen wird von der Ressource zum strategischen Gut, zur Ware.<sup>22</sup> Um die desintegrativen Wirkungen interner Vermarktlichung durch Kooperation zu kompensieren, ist Vertrauen nötig. Doch da Netzwerkpartner plötzlich zu Konkurrenten werden können, sind die Voraussetzungen dafür prekär (Altvater, Mahnkopf 1996, 364f).

(3) Auch das *Auslastungsdilemma* stellt sich erneut. Zentrale betriebliche Expertise wird verteilt und in die lokale Kernkompetenz integriert. Damit gehen aber nicht nur dem Gesamtunternehmen, sondern auch der Einheit Spezialisierungsvorteile verloren. Dieses Dilemma liegt dem Problem der "qualifikatorischen Aufladung" bzw. "Überforderung" zugrunde, das einige Forscher beim corporate venturing ausmachen (z.B. H. Hartmann 1993, 126). Das Spezialistenwissen muß, weil unternehmensinterner Erfahrungsaustausch weitgehend entfällt, mit entsprechenden qualitativen Unsicherheiten und ökonomischen Risiken extern beschafft werden. Bleiben zentrale Ressourcen hingegen ungeteilt, entstehen unerwünschte Interdependenzen (Ostermaier 1996), die eine klare Kostenzurechnung und damit kostenorientiertes Handeln verhindern.

(4) Konzepte der Vermarktlichung gehen von einer ähnlichen Idee aus wie Just-in-Time-Konzepte ("Puffer verdecken Bestände"): Ressourcenpools und -transfers verdecken mangelnde Effizienz. Jede Einheit einer direkten Bewährung auf dem Markt auszusetzen, verschärft aber auch das Dilemma, *kurz- und langfristige ökonomische Interessen* auszubalancieren. Speziell für die *Innovationsfunktion* kann das riskant sein. Zukunftsweisende technische Innovationen müssen oft gegen eine am schnellen Erfolg orientierte Marktrationalität durchgesetzt werden (z.B. Kalkowski u.a. 1995, 245). Wie eine empirische Studie von Gupta und Wilemon (1988) zeigt, unterscheiden sich FuE und Marketingbereiche vor allem im Zeithorizont, *nicht* in der Anerkennung des "Primats der Ökonomie". Reine "demand pull"-Strategien fördern vor allem kundenorientierte, inkrementelle Innovation und behindern den "technology push". Das Unternehmen ist also auf die Integration beider Zeiperspektiven angewiesen.<sup>23</sup>

---

22 Malsch u.a. (1993, 338) schildern einen Fall, in dem die Entwicklung eines konzernweit einsetzbaren Expertensystems am Profit-Center-Prinzip als "unüberwindlicher Barriere" scheiterte. Gerade die zur Erstellung "wissensbasierter Systeme" notwendige Wissenskquisition macht das Dilemma idealtypisch deutlich.

23 Die aktuellen politischen Bestrebungen, Wissenschaft in Forschung und Lehre zu vermarktlichen, spitzen dasselbe Dilemma auf der gesellschaftlichen Ebene zu.

(5) Ob auch jedes Subjekt die Marktlogik ohne Abstriche an anderen leistungsbestimmenden Orientierungen internalisieren kann, ist eine andere Frage. Die völlige Dominanz *einer* Rationalität, hier der "*ökonomischen Vernunft*", würde ein Unternehmen höchstwahrscheinlich ruinieren. Für die Lösung betrieblicher Zielkonflikte ist es eben nicht immer besser, sie in eine Person zu verlegen. In diesem Licht wirft auch die vielkritisierete "*technische Vernunft*" nicht nur Schatten. Neben dem weiteren Zeithorizont schließt sie technische Phantasie und Gebrauchswertorientierung ein. Die Spiel-Räume, die Phantasie braucht, um sich entfalten zu können, sind immer das erste Opfer des Kostendenkens (vgl. Staehle 1991 und Abschnitt 4, zur Leistungssituation). Sehr viel deutlicher wird dies im Bereich der Kulturproduktion, wo "Kunst" und "Kommerz" nicht ohne Grund ein semantisches Differential bilden.

(6) Mit der Dezentralisierung werden kooperationsbehindernde funktionale Schnittstellen abgebaut, gleichzeitig aber werden, bei unvollständiger Entkoppelung, zahlreiche *neue Schnittstellen* zu anderen, zentralen und dezentralen Einheiten geschaffen. Das ist nicht nur mit neuen Partialrationalitäten verbunden (s.o.) sondern auch mit Kommunikationsaufwand, Fehlerquellen und Mißverständnissen (Hirsch-Kreinsen 1996, 204f; Moldaschl 1996, 137ff.).

(7) Die *Rolle des Intrapreneurs* ist im Hinblick auf seine vertikale und horizontale Einbindung widersprüchlich. Nach unten muß er Kompetenzen abgeben, nach oben wird sein Autonomiestreben gestützt. Lateral sieht er sich den Ansprüchen anderer Intrapreneure gegenüber, ohne die Beziehungen mit ihnen wirklich frei aushandeln zu können. Viele sehen sich daher in der unattraktiven Position des "gegängelten Unternehmers" bzw. des "freigelassenen Vogels mit gestützten Flügeln" (Süssmuth-Dyckerhoff 1995, 178). Für das Unternehmen ist das lediglich ein Motivationsproblem.<sup>24</sup> Ein Dilemma legt Heinz Hartmann (1993, 126) mit der Frage offen: "Was hält einen erfolgreichen Mitarbeiter in der Firma fest? ... "Wenn die Strategie des individuellen Geschäftemachens sich bewährt, warum dann nicht besser auf eigene Rechnung?" Nicht nur die Unternehmen, die viel stützen, werden sich verstärkt mit dem Abfluß von Know-how und dem "Mitnehmen" von Kunden befassen müssen.

(8) Die *Arbeitskräfte* erfahren sich zugleich *als Subjekte und Betroffene* der unter ihrer Beteiligung ablaufenden Rationalisierung. Folglich kann nicht

---

24 In der ansonsten auf empirische Aussagen vom Typ je-desto ausgerichteten Arbeit von Wolf (1985) findet sich allerdings gerade in diesem Aspekt eine Ausnahme: "Von der Gestaltung der Profit-Center-Autonomie bleiben überraschenderweise sämtliche Erfahrungen zum Profit-Center als Mittel der Motivation unberührt. ... Es ist nicht einmal nachweisbar, daß Entscheidungsfreiheit ... das Verantwortungsgefühl der Profit-Center-Manager stärkt und sie zu unternehmerischem Handeln motiviert" (ebd., 93).

davon ausgegangen werden, daß sie ihr Handeln vollständig an der Erhaltung "ihres" Ventures ausrichten. Speziell dann nicht, wenn ihnen die zwar die Situation des Unternehmens *transparent* ist, die wesentlichen Entscheidungen (Personal, Verwendung des Revenue, eigene Vergütung, Ziele) aber nicht *beeinflussbar* sind. Dann wäre eher zu erwarten, daß sie der Universalisierung betrieblicher Ansprüche auf ihre Subjektivität mit deren Konfektionierung zur "Krämerseele" begegnen: Kosten-Nutzen-Kalküle für jeden Handgriff.

Besonders mit den beiden erstgenannten Widersprüchen (zusammengefasst in Tab. 2) machen die Unternehmen intern eine Erfahrung, wie sie die Kapitalismuskritik auf gesellschaftlicher Ebene seit jeher thematisiert: das Prinzip einzelwirtschaftlicher Optimierung kann nicht zugleich das Gemeinwohl zum Maßstab des Handelns haben. Die Unternehmen können daher nur hoffen, daß sich das betriebliche "Gemeininteresse" *emergent* einstellt, "hinter dem Rücken" der Akteure. Oder sie versuchen, da sie anders als eine Zivilgesellschaft in Konkurs gehen können, dem einzelwirtschaftlichen Handeln rechtzeitig Rahmenbedingungen im Sinne übergeordneter Ziele zu setzen (*Strategie*) bzw. diese zu beeinflussen (staatliche Regulierung, Lobbyismus etc.). Wer die Rahmenbedingungen setzt und seine Rationalität in die Zielbestimmung einbringen kann, ist aus dem Kanon der im Unternehmen "politisierten" Fragen allerdings weitgehend ausgeschlossen.

Tab. 2: Dilemmata ökonomischer Dezentralisierung

<i>Intentionen</i>	<i>Immanente Schranken</i>
- Selbstoptimierung der teilautonomen Einheiten	- Zentrifugale Kräfte, Desintegration, Verlust von Synergiepotentialen
- Kundenorientierung	- Rollenidentität als Kunde und Lieferant
- Wissensintegration und Orientierung an Kernkompetenzen	- Verlust von Spezialisierungsvorteilen, qualifikatorische Überforderung
- Marktorientierung statt "technischer Machbarkeit"	- Innovationshemmende Kostenorientierung, "Inkrementalismus"
- Wirtschaftliches Denken	- Professionelle Standards ("Kunst")
- Abbau funktionaler Schnittstellen	- Vervielfältigung lateraler Schnittstellen
- Unternehmer statt Manager	- Intrapreneur an der kurzen Leine
- Motivierung der Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln	- Doppelrolle als Subjekt und Objekt der Rationalisierung

Das folgende Fallbeispiel aus einer Untersuchung in der Autoindustrie (Süssmuth-Dyckerhoff 1995, 141ff.) illustriert einige der genannten Dilemmata, aber auch selten thematisierte Funktionen der internen Vermarktlichung, die im aktuellen Rationalisierungsgeschehen gleichwohl eine wichtige Rolle spielen.

Das Unternehmen gründet aus dem bisherigen Organisations- und DV-Bereich eine eigene GmbH aus, die das Intrapreneurship fördern und entsprechende Dienstleistungsfunktion im Konzern übernehmen soll. Ein externer Venture-Kapitalgeber ist beteiligt. 35 Beschäftigte werden übernommen. Zunächst gibt es drei hierarchische Ebenen (Management, Projektleiter und -mitarbeiter), später wird eine vierte Ebene eingezogen ("Kernkompetenz-Center-Leiter"). Institutionalisierte Wissenstransfer zwischen Center und Umfeld findet "nur vereinzelt und ... eher zufällig" statt (144). Die Entwicklung marktreifer Produkte/Dienstleistungen dauert länger als geplant, und vom Konzern zugesagte Aufträge werden nicht vergeben. Mangelnde Ausstattung mit Eigenkapital beschert dem Venture eine Liquiditätskrise, den Beschäftigten erhebliche Entgelteinbußen.

"Ursprünglich enthielten die Verträge der Venture-Mitarbeiter die im Konzern üblichen Konditionen. ... Der Druck, wettbewerbsfähig zu werden, machte jedoch ... Abstriche erforderlich" (144).

Einer Aufspaltung in zwei GmbHs folgt schließlich der Konkurs beider. Als Venture-interne Gründe nennt die Autorin u.a. "enttäuschte Erwartungen" der anfänglich begeisterten Mitarbeiter "hinsichtlich des tatsächlich erhaltenen Freiraums" (150), "eine geringe Bereitschaft zur Unterordnung" (151), "die hohen Gehaltsvorstellungen der Venture-Führung" sowie "das verbreitete Anspruchs- und Sicherheitsdenken".

Bei den Konzernverantwortlichen herrschten unterschiedliche Motive und divergierende Erwartungen, die das Spektrum möglicher Interessen demonstrieren. Sie reichen von den ökonomischen Kernideen (Dynamisierung etc.) über symbolische Interessen (z.B. Öffentlichkeitswirksamkeit, Signalwirkung auf "junge Leute") bis hin zur Legitimation von Personalabbau und besserer Externalisierbarkeit von Rationalisierungskosten ("Resteverwertung", "Auffangbecken für Aktivitäten ... die nicht mehr gebraucht werden", Abfindungen sparen etc.; 154). Auch Ambivalenzen hinsichtlich der erforderlichen Unterstützung und der Kontrolle des eingeräumten Freiraums spielten eine Rolle (161ff.).

Daß die Unternehmensleitungen dem neoklassischen Modell des Marktes als Generator optimal angepasster Lösungen intern nicht trauen, ist evident. Allerdings kommen in den ausgewerteten Fallstudien die wenigsten Unternehmen aufgrund ihrer eigenen Praxis zu dieser Erkenntnis. Denn wie bei den "vorkonventionellen" Gestaltungsformen von Selbstorganisation werden deren Ansätze schon früh, häufig und massiv "übersteuert". Zur Lage des Intrapreneuring in den USA resümiert Heinz Hartmann (1993, 123): "Selbst die neuesten Fallstudien des Empowerment lassen noch zähe Reste von Mißtrauen, Unsicherheit und Vorbehalten im Verhältnis der Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern erkennen". In einer Studie in zehn deutschen Unternehmen fand Hermann Kotthoff (1997, 170ff.) "... eher rigide und forcierte Kostensenkungsprogramme und konzernstrategische Maßnahmen" (Outsourcing, Verkauf und Fusion von Unternehmensteilen), als die angekündigte interne organisatorische und ökonomische Dezentralisierung.

"Die Mehrheit der hochqualifizierten Angestellten unterstützte zu Beginn durchaus die Pläne zu Umstrukturierungsmaßnahmen (...), die Begeisterung kühlt aber in der Regel schnell ab, wenn aufgrund von Sparmaßnahmen in der eigenen Abteilung Stellen abgebaut oder ganze Arbeitsgruppen ausgegliedert werden sollen (...) In acht der zehn Betriebe haben die Umstrukturierungen zu (...) Vertrauensschwund gegenüber dem Spitzenmanagement und zu einer verbreiteten Unzufriedenheit mit dem inneren Zustand der Firma geführt" (ebd., 174f.).

Den Kern der Unzufriedenheit bildet die "Angst vor Sozialdarwinismus und Desintegration" (180). Hier zeigt sich die Ambivalenz ökonomischer Dezentralisierung in den widersprüchlichen Erwartungen der Angestellten: Sie wollen beides: selbständiges, quasi-unternehmerisches Handeln und Sicherheit in stabilem sozialem Umfeld:

"Sie wünschen sich kleinbetriebliche Arbeitsformen unter der Glocke des Großbetriebs. Die Art und Weise, wie die Umstrukturierungen in der Mehrzahl der Firmen gehandhabt wurde, hat ihnen aber *beides* genommen" (182).

In TINA-Arbeitskreisen<sup>25</sup>, an denen wir teilnahmen und auch Befunde dieses Beitrags vorstellten, war der Tenor ähnlich. Von "*Klimaveränderung*" war die Rede und vom "double bind" einer neuen Generation von Top-Managern, die weniger formal, ja locker, aber "kaltschnäuzig" und "ruppig wie nie zuvor" agierten. Während unmittelbare Vorgesetzte gemäß bewährter Loyalitätsbeziehungen den Kompromiß zwischen Leistungsansprüchen und Leistbarkeit suchten, würden zentrale Anweisungen wie "Wir müssen das mit dem vorhandenen Personal schaffen" gegebenenfalls per "Drohung mit Standortverlagerung oder Outsourcing" durchgesetzt.

#### **4. Arbeitssituation und berufliche Perspektiven der technischen Angestellten**

Was bedeuten nun die skizzierten Prozesse der Vernetzung und Vermarktlichung das für die individuelle und kollektive Autonomie (z.B. Zeitautonomie, Belastung, Qualifikation) in den dezentralen Funktionseinheiten? Auf welche Deutungsmuster und Handlungsorientierungen treffen diese Veränderungen, und welche Brechungen oder Modifikation lösen sie aus, etwa im Hinblick auf die gewünschte Dienstleistungs- und Marktorientierung oder die Interessenorganisation und die Berufsmoral?

---

25 "Arbeitskreis Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler" in der IG-Metall.

#### 4.1 *Qualifikationsentwicklung: Spezialisierung, Polarisierung, Verwissenschaftlichung*

Die These, daß Bildungsexpansion, Akademisierung und Tertiarisierung durchweg Modernisierungs- und Qualifikationsgewinner hervorbringen würden, ist unschwer zu widerlegen (z.B. Bloßfeld, Mayer 1991). Die Frage nach der bloßen Zu- oder Abnahme ist und war jedoch viel zu eindimensional. Für betriebliche Innovation und für die Stellung von Arbeitskraft auf dem internen und externen Arbeitsmarkt spielen qualitative Aspekte eine viel größere Rolle: Fragen der Wissenstiefe, der "Haltbarkeit", der Abstraktheit versus der Kontextgebundenheit von Wissen, der Individualität oder Kollektivität von Expertise, der sozialen Formung und Anerkennung bestimmter Qualifikationen etc.. Um bezogen auf die produktionsnahen Dienste wenigstens einige der relevanten Trends bzw. Trendhypothesen ansprechen zu können, muß hier an Argumentationstiefe gespart werden. Die zitierten Befunde stammen vorwiegend aus der Metall-, Chemie-, Elektro- und Softwarebranche.

(1) Umfang und Tiefe des geforderten Wissens nehmen zu, der Zwang zur *Spezialisierung* wächst (vgl. Abschnitt 1 und z.B. Strambach 1995, 98ff.). Wenn der Zuschnitt der Qualifikationen vor der Gratwanderung 'zwischen Fachidiot oder Universaldilettant' steht, wie es ein FuE-Leiter in einer eigenen Erhebung sinngemäß formulierte, haben die Betriebe zwei Optionen: vertiefte Arbeitsteilung und die beschriebenen Vernetzungsformen. Die "Heterogenisierung der Arbeits- und Personalstruktur im Entwicklungsbereich" (Kalkowski u.a. 1995, 217) zeugt von vom ersten Weg, der aber zunehmend durch Projektformen und "spezielle" Generalisten (z.B. "Marktbeobachter") kompensiert wird. Die "wissensgetriebene" Spezialisierung hat also andere Triebkräfte als die einer informationstechnisch gestützten Taylorisierung, die Baethge und Oberbeck (1986, 28ff.; 266ff.) in den 80er Jahren noch als maßgeblich sahen. Ingenieure und Naturwissenschaftler erleben eine Abtrennung von Routinearbeiten, die an Rechnersysteme oder - hier beginnt die Taylorisierung - an ausführendes Personal abgegeben werden. Damit wächst der Anteil der "eigentlichen", kreativen Tätigkeit der Akademiker (z.B. Neef 1989; Preiß 1989, 171ff.; Kalkowski u.a. 1995). Die Tätigkeiten der "Ausarbeiter" werden teils abgewertet, teils ebenfalls wissensintensiver (ebd.). Im letzteren Fall bleibt es bei einer "polarisierten" Qualifikationsstruktur. Die Arbeit war und bleibt also vorwiegend "professionell". Von einer "Reprofessionalisierung" zu sprechen ergäbe also keinen Sinn (vgl. auch Baethge 1996, 20).

(2) Der Prozeß der *Verwissenschaftlichung* wird nicht nur einer industriesoziologischen Grundsatzkritik unterzogen (z.B. Hack, Hack 1985; Böhle 1992), er wurde auch z.B. für die Krise des einst führenden deutschen Maschinenbaus



verantwortlich gemacht. Gemeint ist die Verdrängung des Erfahrungswissens von Facharbeitern und Technikern durch den wachsenden Anteil von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern und die von ihnen vertretene wissenschaftlich-technische Rationalität. So sprechen Kalkowski u.a. (1995, 171) von einer zunehmenden Kluft zwischen Theorie und Praxis und einer Gefahr des "Over-engineering". Allerdings begann dieser Prozeß schon im 19. Jh. mit der Herausbildung der technischen Büros. Worin besteht die neue Qualität? Statistisch erscheint der von 5,2 auf 8,2% gewachsene Anteil der Ingenieure zwischen 1955 und 1987 ebensowenig dramatisch wie die Tatsache, daß 1987 "schon die Hälfte der Angestellten in FuE und Konstruktion aus Ingenieuren und Naturwissenschaftlern" bestand (ebd., 165). Denn 1968 lag dieser Anteil noch über 60% (vgl. Tab. 3 und Neef 1989, 225f).<sup>26</sup> So kann sich die These statistisch nur auf eine Differenzierung innerhalb der Ingenieursqualifikation stützen, nämlich auf den starken Rückgang klassischer Maschinenbauqualifikationen gegenüber Verfahrenstechnik, Informatik, Elektronik; also auf einen Verdrängungsprozeß innerhalb der technischen Professionen; sowie auf das Argument der für Prakti-

*Tab. 3: Entwicklung der Beschäftigung in technischen und kaufmännischen Berufen (Alte Bundesländer)*

<i>Berufsbereich</i>	<i>Beschäftigte (jew. 30.6.1996)*</i>	<i>Veränderung in % 1983-1996</i>
<i>Technische Berufe</i>		
- Techniker	570.000	+ 42,9
- Ingenieure, Naturwissenschaftler	808.000	+ 16,4
<i>Dienstleistungsberufe</i>		
- Warenkaufleute	1.807.000	+ 12,9
- Dienstleistungskaufleute	977.000	+ 32,0

Quelle: ANBA 1997, S. 90

\* Werte gerundet

26 Der Anteil technischer Angestellter im Maschinenbau liegt relativ unabhängig von der Betriebsgröße unter 20%. In den etwa fünf Jahre auseinanderliegenden repräsentativen Erhebungen des ISF (19% in 1986) und der NIFA-Gruppe (15% in 1991, vgl. Hauptmanns 1995) deutet sich eher eine Abnahme ihres Anteils an.

ker (Facharbeiter, Techniker, Meister) blockierten traditionellen Aufstiegswege. Die unerwünschten Nebenfolgen dieses Verdrängungswettbewerbs, Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis, versucht man mittels der skizzierten Kooperationskonzepte auszugleichen. Auf das Phänomen bzw. die These der *Abstraktifizierung*, der Angleichung der Qualifikationen durch Informatisierung, gehe ich unten ein.

(3) Hinsichtlich der Zusammensetzung und Veränderung der beruflichen Qualifikationen liegt eine weitere Frage nahe: Wird Marktrationalität gegenüber der technischen Rationalität möglicherweise durch einen wachsenden Anteil kaufmännischer Berufsgruppen gestärkt? Für den Maschinenbau z.B. lässt sich das statistisch nicht bestätigen. Beide in den produktionsnahen DL-Bereichen dominieren Berufsgruppen, die technisch-wissenschaftlichen und die kaufmännischen, verzeichneten in den vergangenen Jahren deutliche Zuwächse, wobei erstgenannte klar vorne liegen (vgl. Tab 3; ihr Anteil liegt im Maschinenbau, relativ unabhängig von der Betriebsgröße, bei ca. 20%; Hauptmanns 1995, 42). Ferner kommen gerade im Vertrieb verstärkt Ingenieure zum Einsatz (Tab. 4), was mit dem im Produkt inkorporierten komplexeren Know-how zu tun hat. In technologisch wissensintensiven Bereichen ist die Priorität ökonomischen Denkens also *in persona* zu integrieren.

Tab. 4: Ingenieure nach Tätigkeitsgebieten in Unternehmen des Maschinenbaus

Tätigkeitsgebiet	1968 in %	1982 in %	1988 in %	1995 in %
FuE, Konstruktion, Projektierung, Versuch	61,1	56,3	50,6	52,6
- darunter FuE	-	14,3	11,4	14,0
- darunter Konstruktion	-	29,1	25,0	25,0
Produktion und Hilfsbetriebe	19,4	10,4	11,8	10,9
Unternehmensleitung, Verwaltung, Vertrieb	17,5	25,9	31,3	25,9
- davon Unternehmensleitung	-	7,4	6,9	6,4
- davon Verwaltung	-	1,9	3,2	2,6
- davon Vertrieb	-	16,6	21,2	16,9
	100	100	100	100

Quelle: VDMA Ingenieur-Erhebung 1995

(4) Die "Verdienstleistung" verändert das *Verhältnis von Fachwissen und notwendigem "Kontextwissen"*, mit entsprechenden Folgen für *Marktwert* und *soziale Wertschätzung* der Wissensarten. Am Beispiel der Informatiker lässt sich verdeutlichen, wie unterschiedlich diese Folgen für interne und externe Leistungserbringung sind. Das Fachwissen der *betriebsinternen* Softwareentwickler ist weniger betriebsspezifisch als das der Mechanikkonstrukteure, zugleich aber sehr personengebunden: ihre Programme sind durch andere schwer nachzuvollziehen (eine Art "Kündigungsschutzprogramm", Kalkowski u.a. 1995, 142). Die Betriebe sind mehr auf sie angewiesen als sie auf den Betrieb. Bei *"marktlicher"* Leistungserbringung kehrt sich das Verhältnis allerdings tendenziell um: "Software-Ingenieure haben sich früher als Elite gefühlt, sie wurden mal unheimlich gebraucht.(...) Jetzt fallen alle Säulen", so ein Projektmanager eines Softwareunternehmens (eigene Erhebung). Was vor allem zählt, ist anwendungsspezifisches Wissen, also Kontextwissen. Es befähigt die Entwickler zur kompetenten Kommunikation mit dem Anwender, in deren Verlauf oft erst die kontextuellen Anforderungen "reflexiv" zu ermitteln sind (Kerst 1996, 144f, 156ff.; Balcke 1996, 1040f).

(5) Daß im Berufsleben generell mehr Kompetenzen gefordert sind, die in beruflichen wie vorberuflichen Ausbildung und Sozialisation der technisch-wissenschaftlichen Fachkräfte kaum gefördert werden, ist ein weithin beklagtes Problem (z.B. Trautwein-Kalms 1995, 125f).

Stellvertretend hierfür ein Software-Projektmanager, der in den sozialen Fähigkeiten der Ingenieure ein "Riesen-Manko" sieht: Sie "tun sich schwer mit arbeitsteiligem Vorgehen", seien weitgehend "von der Sache absorbiert", "halten jede Lösung für übertragbar" und neigten dazu, "eine Sache durchzuziehen, bis der Wagen zu tief im Dreck steckt". Unerwartet bewährt hätten sich dagegen Personen mit "gebrochenen Biografien", Fachkräfte mit "gemischten Lebenserfahrungen" (Studienabbrecher, Berufswechsler, 2. Bildungsweg). Er folgert: "Wir bräuchten eine Art Facharbeiterausbildung für die Informatiker" (eigene Erhebung).

Wenn geradlinige Biografien und stromlinienförmige Karrieren die geforderten Kompetenzen nicht in ausreichendem Maß produzieren, könnten Tendenzen der Deregulierung, der Enttariflichung und der marktlichen Entsicherung auf längere Sicht für Nachschub an "gebrochenen Biografien" sorgen. Es empfiehlt sich freilich, nicht auf solche (emergenten) Qualifikationsdividenden sozialer Desintegration zu setzen, sondern das Ausbildungssystem zu reformieren.

(6) Wissen akkumuliert nicht nur rasant, es veraltet auch immer schneller. Für die *Älteren* wirft das zunehmend Probleme auf. Nicht zuletzt aufgrund betrieblicher Strategien, sich die Verfügung über neues Wissen in Gestalt junger Universitätsabsolventen zu sichern (z.B. Preiß 1989, 176f), müssen sie mehr Zeit für ihre Requalifizierung aufwenden. Der Druck wächst, hierfür verstärkt ihre

Privatsphäre "zu nutzen". Weitere Strategien der Bewältigung sind z.B. der Kampf um die Teilnahme an Projekten, die eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen ermöglichen; der Rückzug auf sicher beherrschte Nischen; oder der Versuch, organisatorische Innovationen, die mit zusätzlichen Anforderungen verbunden wären, abzublocken (Strategie des "Überwinterns", Strukturkonservatismus, vgl. Hügel, Schmid 1984).

#### 4.2 *Informatisierung und "Abstraktifizierung" der Arbeit*

Stellvertretend für zahlreiche Zeitdiagnosen, welche die Informatisierung der Arbeit für einen Verlust von Erfahrung sowie für einen Bedeutungs- und Machtverlust der Beschäftigten verantwortlich machen, steht die Position Rudi Schmiede's. Durch die Informatisierung würden die Tätigkeiten "abstraktifiziert", d.h. aller konkreten Qualitäten entleert und damit "entqualifiziert". Diese "erfahrungslose" Informationsarbeit werde durch die "Angleichung der verschiedensten Tätigkeiten durch gemeinsame Verrichtung des Umgangs mit Symbolen am Bildschirm anschaulich" (Schmiede 1996, 45). Anders als in früheren Arbeiten setzt er diese "Entqualifizierung" aber nicht mehr automatisch mit Dequalifizierung gleich (1996a, 123f).

Wenigstens zwei konzeptionelle Argumente und ein empirisches sprechen gegen diese Sichtweise, die vom Interesse beseelt scheint, Marx' Kategorie der abstrakten Arbeit empirisch nachzuweisen und die dabei reelle und formelle Subsumtion letztlich in eins setzt. Sie übergeht erstens die Möglichkeiten der Erfahrung im Umgang mit symbolischen und theoretischen Gegenständen. Müssten sonst nicht die Tätigkeit des Dichters oder des Soziologen zu den "entqualifiziertesten" gehören? Zweitens: Weshalb sollten die Tätigkeiten des Entwerfens und Konstruierens, des Planens oder Prüfens ihre realen Erfahrungsgrundlagen dadurch verlieren, daß sie auch unter mehr oder weniger ausgedehnter Benutzung von Tastaturen und Bildschirmen ausgeübt werden? Diese Sicht unterliegt der schon eingangs angesprochenen Versuchung, die symbolische Ebene der "verdoppelten Produktion" für die einzig verbliebene und das Virtuelle für das eigentlich Reale zu halten (vgl. auch Wolf u.a. 283f). Gerade am Beispiel des Programmierers, dem Prototyp des Symbolarbeiters, zeigen Turkle (1987), Schachtner (1993) und Grüter (1997), in welchem Umfang Sinnlichkeit, Emotionalität, metaphorisches Denken und (Alltags-)Erfahrung deren Tätigkeit bestimmen.<sup>27</sup> Und wie wäre drittens zu erklären, daß fast alle empirischen Studien die hohe Identifikation der Angestellten mit den Inhalten

27 Alle genannten Autoren sind Autorinnen - offenbar nicht zufällig. Sie scheinen sich eher als ihre männlichen Kollegen für diese weithin unterschätzte bis ignorierte Seite des Arbeitshandelns zu interessieren (hierzu grundsätzlich: Böhle 1992; Volpert 1994).

ihrer Arbeit belegten (z.B. Baethge u.a. 1995, Trautwein-Kalms 1995)? Dieses dritte Argument ist für das Verständnis der folgenden Abschnitte zentral.

#### 4.3 Zeitautonomie und Zeitsouveränität

Zeitordnungen sind Herrschaftsordnungen. Löst sich Herrschaft auf, wenn sich die Zeitordnungen auflösen? Lange besaßen die Angestellten das Gleitzeit-Privileg alleine. Mit der weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit-Arrangements verbindet sich die Vision vom souveränen "Gleiten" durch den zeitlich immer weniger festgelegten Arbeitsalltag. Doch gerade das Verhältnis von Zeitautonomie und Zeitsouveränität entwickelt sich zu einem Hauptbeleg für die "Kolonisierung der Lebenswelt".<sup>28</sup> Die Auflösung von Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben, ursprünglich ein Ideal der Arbeiterbewegung zur Überwindung der Entfremdung, erweist sich zumindest als zweiseitig. Denn schon bei den klassischen Selbständigen heißt es: Selbständig sein heißt, selbst arbeiten, ständig arbeiten.

Generell werden "straffe Formen der Leistungskontrolle" von "weichen" Methoden abgelöst (Trautwein-Kalms 1995, 122). Erweiterte Gleitzeit, fehlende Kontrollen der Arbeitszeit und betriebliche Angebote zur Heimarbeit bzw. Klausur werden von den Angestellten als positiv empfunden. Sie anzunehmen aber "bedeutet, daß sich die Arbeitszeit oft weit in den Freizeitbereich, auch bis ins Wochenende verlängert" (Preiß 1989, 173). Ihre Gegenleistung ist die Bereitschaft, nicht auf die Uhr zu sehen, eine "Lockerung des Zeitbewußtseins". Dazu trägt der Zwang zu selbst-ständiger Weiterbildung bei. Mit der Politik der erweiterten Spielräume erfahren auch die "high performers", daß diese "vor allem einen Preis haben: einen ungeheuren Zeitdruck" sowie die "unabweisbare Selbstverpflichtung zu verlängerten Arbeitszeiten und ständiger mentaler Verfügbarkeit. Das reißt die Schranken zwischen beruflicher und persönlicher Zeit ein" (Kadritzke 1993, 310).<sup>29</sup> Die Erfahrung, nicht mehr Herr

28 Um Habermas' Kolonisierungs-Theorem aufzugreifen, muß man nicht seine Grundannahme teilen, Arbeit sei genuin zweckrational und die Gesellschaft zerfalle in eine Arbeits- und eine Lebenswelt mit unvereinbaren Rationalitäten (instrumentell, kommunikativ). Ich gehe davon aus, daß der ökonomische Utilitarismus beide Bereiche überformt und frage daher auch, wie er die *betriebliche* Lebenswelt durchdringt.

29 "In den Grauzonen der großen Arbeitszeit-Freiheit kreativer, moderner Dienstleister (...) sind extreme Arbeitszeiten fast Standard: Jährlich 500 Überstunden sind dort keine Seltenheit." "Charakteristisch für die Branche ist aber v.a. die (inoffizielle) Mehrarbeit. (...) u.a. "die 'Entgleitung' bei Gleitender Arbeitszeit: Zeitguthaben verfallen, Überstunden werden nicht aufgeschrieben, die Arbeit wird mit nach Hause genommen" (Trautwein-Kalms 1995, 132f). In den von Baethge u.a. (1995) untersuchten Branchen arbeitet mehr als die Hälfte der tariflich Bezahlten mehr als 45 Wochenstunden, die Außertariflichen (ohnehin zu 44 Std. verpflichtet) noch wesentlich län-

der eigenen Zeit zu sein, bringt ein Software-Entwickler (ebd., 131) zum Ausdruck:

"Das schnelle Arbeiten geht in schnelles Leben über. Beziehungen zu anderen Menschen sind schwer aufrecht zu erhalten. Dafür wäre Geduld erforderlich ... Die bewußte Verantwortung für das eigene Leben stellt sich nicht her. Es entgleitet, und man treibt in ihm ohne Erinnerung".

Die "spielerische Arbeit", in der Daniel Bell (1980) den zukünftigen Charakter der Ingenieursarbeit sah, scheint in noch fernere Zukunft gerückt. Daß dafür nicht nur die "weichen", auf Vertrauen basierenden Kontrollformen maßgeblich sind, sondern auch "harte" Ressourcensteuerung, ist weniger begründungsbedürftig und sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.<sup>30</sup>

#### 4.4 *Leistungssituation und Kontrolle: Belastung als Preis der Autonomie*

Kaum ein anderer Befund wird empirisch derart einhellig bestätigt: auch in Arbeitssituationen mit hoher Autonomie spielen psychische Belastung und Erfahrungen der Überforderung bei den Hochqualifizierten eine herausragende Rolle.<sup>31</sup> Martin Baethge (1996, 22) hält dieses Problem für "so grundlegend,

---

ger. Über 60% verweisen auf die betrieblichen Randbedingungen, die eine Aufgabenbewältigung in der regulären Arbeitszeit nicht erlaubten, und ebensoviele wünschen eine Reduzierung ihrer tatsächlichen Arbeitszeit. "Fast 70% empfinden eine Spannung zwischen beruflicher Inanspruchnahme und privaten Bedürfnissen" (Kadritzke 1993, 311). In kleinen und mittleren Unternehmen gelten noch weitergehende, mehr oder weniger informelle Erwartungen, die Regelung der individuellen Zeitregimes in den Dienst des Betriebes zu stellen. Teilweise werden die Beschäftigten aber auch arbeitsvertraglich verpflichtet, bei Unterauslastung Überstunden "abzufeiern".

- 30 Software-Dienstleistungen sind hierfür ein gutes Beispiel: hier werden mit dem Kunden zunehmend Festpreisprojekte und "immer unrealistischere Termine und Preise" vereinbart, während gleichzeitig die Komplexität und Fehleranfälligkeit der Projekte zunimmt immer mehr Aufwand der Problemdefinition, Konzeptentwicklung und Beratung auf den Dienstleister verlagert wird (Trautwein-Kalms 1995; Kerst 1996, 145; Balcke 1996). Auch Risiken werden damit verlagert bzw erzeugt. Bei internen Projekten ist die Tendenz ähnlich: in den von Weltz und Ortmann (1992) untersuchten Software-Entwicklungsprojekten gelang es nur in 21% der Fälle, die zu Beginn vereinbarten Kosten und Termine einzuhalten. Einen Sonderweg geht 3M in Minnesota/USA. Dort dürfen 8.000 Forscher und Entwickler 15% ihrer Zeit ohne Zustimmung des Managements auf selbstgewählte Projekte verwenden (Blick durch die Wirtschaft, 18.12.1996).
- 31 Vgl. z.B. Ertel u.a. (1992); Schachtner (1993); Deutschmann u.a. (1995, 447f); Kalowski u.a. (1995, 191ff.); Moldaschl (1997); Neef (1989, 229); Preiß (1989, 173ff.); Trautwein-Kalms (1995, 121ff.); Weltz, Ortmann (1992); Wolf u.a. (1992, S. 204ff.).

daß es die gesamte Arbeitskultur in den Dienstleistungsbetrieben betrifft",<sup>32</sup> und die Studie, auf der seine Einschätzung beruht (Baethge u.a. 1995), kehrt die gängige Zusammenhangsannahme praktisch um: die "Herrschaft von Zeitdruck und Arbeitsintensität" wird als "*Preis der Autonomie*" bezeichnet. Wie ist das zu erklären?

(1) "Als Gegenleistung für diese unbeschränkten Entfaltungsmöglichkeiten verlangt die Firma viel - beinahe alles. Bei Bewerbungsgesprächen lassen die Interviewer keinen Zweifel, daß die Firma für den Kandidaten zum Lebensinhalt werden muß".<sup>33</sup> Dazu gehört auch die Bereitschaft zur unbeschränkten Mobilität, besonders für Führungskräfte. Anders als in der taylorisierten Produktion ist es nicht die Geringschätzung von Arbeitskraft, die einen wenig "pflughen Umgang" mit ihr begründet, sondern umgekehrt: "das qualifizierte Arbeitsvermögen ist gerade in technisierten, vernetzten und hochkooperativen Organisationssystemen zur wertvollsten, ökonomisch knappsten Ressource geworden" (Kadritzke 1993, S. 310). Die zugestandene Autonomie wird also zur Mobilisierung aller Leistungspotentiale instrumentalisiert. Ich möchte vier weitere Momente hervorheben.

(2) Daß sich der qualifizierte Mensch in den "humankapitalistischen Unternehmen" durchaus im Mittelpunkt des Interesses findet, steht einem "Widerspruch zwischen Verantwortungspostulat und struktureller 'Entmündigung'" (Baethge u.a. 1995, S. 152) offenbar nicht entgegen. Ich sehe darin eine eigene Quelle psychischer Belastung (i.S. "*widersprüchlicher Arbeitsanforderungen*", vgl. Moldaschl 1997), die für Verhältnisse "strategischer Emergenz" oder "effizienter Kultur" typisch ist. Strukturell "entmündigend" wären z.B. mangelnde zeitliche Ressourcen, Eingriffe der Vorgesetzten, behindernde Aufgabenschneidungen, die nicht verändert werden dürfen, etc. Sie wirken in doppelter Weise belastend, gehen sie doch meist mit ungeplanter Mehrarbeit einher und untergraben zudem eben jene Identifikation mit der eigenen "Selbständigkeit", auf der die intrinsische Leistungsbereitschaft beruht.

(3) Ein drittes Erklärungsmoment liefert die häufig idealisierte *Kooperation*. Sozialwissenschaftler, die sie einseitig zum Vergemeinschaftungs- und Sinnfindungsmedium verklären, scheinen entweder selbst nicht zu kooperieren oder die eigenen Erfahrungen nicht in ihren wissenschaftlichen Konzepten zu

---

32 Die meist niedrige Krankenquote sagt allerdings wenig über den Gesundheitszustand, die verbreiteten psychosomatischen Störungen und den Drogengebrauch aus (vgl. Ertel u.a. 1992; Wilkening 1992).

33 Diese Formulierung des Management-Gurus T.J. Peters (hier zitiert nach H. Hartmann 1993, 124) illustriert auch anschaulich, was mit "Kolonialisierung" der Lebenswelt durch die Systemwelt gemeint ist.

reflektieren.<sup>34</sup> Hierzu nur ein ressourcenbezogenes Argument: Gesprächskreise, Projektgruppen, Pilotgruppen, Koordinationskreise, Sprechertreffen, Task Forces etc. haben sich in innovativen Unternehmen geradezu epidemisch vermehrt. Obwohl in diesem Bermuda-Dreieck der Unternehmenskommunikation immer größere Anteile der persönlichen Arbeitszeit verschwinden, wird die "eigentliche" Arbeit nicht weniger. Sie muß "irgendwie" bewältigt werden. Dies aber im Kontext häufiger Unterbrechungen, sich überschneidender Termine und konfligierender Erwartungen der unterschiedlichsten Kooperanden (z.B. Preiß 1989, 173f; Ertel u.a. 1992; Kalkowski u.a. 1995, 191). Daß die neuen Problemlösungen auch neue Kooperationsprobleme erzeugen, wird bislang kaum angemessen diskutiert.

(4) Ein subjektives Moment bringt Ulrich Heisig (1992) in die Diskussion. Er warnt Gewerkschafter und Sozialwissenschaftler davor, aus der starken Thematisierung von Belastung die falschen Schlußfolgerungen zu ziehen. Es gelte zu bedenken, daß es "bei Angestellten fast schon zum guten Ton gehört, sich über hohe und wachsende Anforderungen zu beklagen" (ebd., 126). Die Angestellten inszenierten sich damit als "unentbehrliche und bedeutsame Person", und wollten damit "etwas ganz anderes, als eine Einmischung von Betriebsräten und Gewerkschaften ... erreichen", nämlich "auf ihr hohes berufliches Engagement und ihre Leistung aufmerksam machen" (128; vgl. auch Ertel u.a. 1992). Will Heisig damit die unkritische Übernahme von Primärauskünften der Arbeitenden methodologisch problematisieren, ist ihm zuzustimmen. Nimmt man seine Argumentation hingegen als empirische Tendenzaussage, muß die Reflexion ins Gegenteil umschlagen, nämlich in eine Blindheit für reale Belastungserfahrungen der Angestellten. Es gebe zwar auch Beschäftigtengruppen, so schränkt Heisig ein, die "erhebliche Probleme" mit den Leistungsanforderungen und der Leistungskonkurrenz hätten, doch "dabei handelt es sich meist um gering qualifizierte KollegInnen", die heute ohnehin nur noch eine "verschwindende Minderheit" darstellten. In dieser Sicht ist es also nur eine Frage der Zeit, bis die Probleme der Dienstleistungsarbeit völlig verschwunden sind.

(5) Ein ebenfalls subjektiv beeinflusstes Leistungsproblem der technisch-wissenschaftlichen Fachkräfte hat mit ihrer "totalen Identifikation mit dem Produkt" (Hönicke 1992, 53) zu tun. Diese Identifikation mag begründet sein in der alltäglichen Mixtur aus professionellen Normen, selbstreferentiellem Produzentenstolz und nutzerbezogener Gebrauchswertorientierung. Viele Untersuchungen berichten, daß die Experten sehr unter dem ressourcenbedingten "Zwang zu fachlich unsauberem Arbeiten" (Neef 1989, 228) leiden. Sie setzen notfalls alles daran, um Projekte ihren eigenen Ansprüchen gemäß abzuschlie-

---

34 Eine der Ausnahmen ist die handlungspsychologische Arbeit von Battmann (1989), die empirisch allerdings nur auf Laborbefunde verweisen kann.



ßen. Einer der wesentlichen "objektiven" Belastungsgründe, steigende qualitative Anforderungen bei gleichzeitigem Personalmangel (Ertel u.a. 1992), wurde schon genannt und zeigt sich hier nur in seiner zweiten Wirkungsweise. Doch die Grenzen zwischen objektiven Anforderungen und subjektiven Ansprüchen ist bei den relativ unbestimmten Leistungen schwer zu ziehen.<sup>35</sup> "Der Ingenieur hat immer ein schlechtes Gewissen, wenn er ein Produkt abliefert. Er ist nie fertig. Es ist nie genug Geld da". Dieses von einem Projektmanager beschriebene, auch Wissenschaftlern und Literaten bekannte Phänomen hat zur Folge, daß man "ewig tüfelt und auf Kundenanfrage immer bereit ist, nachzubessern". Wenn sich "Kundenorientierung" als marktökonomisches Denken gegen diese "kommerzielle Blindheit" durchsetzt, werden die Kunden darauf nicht mehr hoffen können.

#### 4.5 Exkurs: "Ideelle Subsumtion" und "innere Landnahme"

Mit dem Übergang von einer warenproduzierenden zu einer primär dienstleistenden Gesellschaft sahen Autoren wie Daniel Bell (1980) die Dominanz der Kapitalverwertung über die gesellschaftliche Arbeit in Frage gestellt.<sup>36</sup> Andere, wie Berger und Offe (1984), sahen die Dienstleistungsarbeiter wegen ihrer "Gewähr-Leistung" als relativ geschützt vor purer Effizienzsteigerung. Stellvertretend für die gegenteilige (subsumtionstheoretische) Annahme formulierte Alain Touraine (1972, 10): "Alle Bereiche des sozialen Lebens, der Erziehung und des Konsums fallen mehr und mehr unter das, was man früher die Produktivkräfte nennen konnte". Heute ist die Evidenz für die zweite Position überwältigend. Die wirkliche "Abstraktifizierung" findet nicht im Arbeitsinhalt statt (wie bei Schmiede 1996), sondern im Verhältnis der Arbeitenden zu sich selbst: die beruflichen Ziele und die lebensweltlichen Bedürfnisse werden an den "Erfordernissen" des Betriebs ausgerichtet - nicht erzwungen, sondern freiwillig. Die Rücknahme der Fremdbestimmung *in* der Arbeit wird quasi zur Voraussetzung einer größeren Fremdbestimmung über den Sinn *der* Arbeit. Diesen Zustand "freiwilliger Unterwerfung" der Arbeitenden unter betriebliche Erfordernisse bezeichnet Klaus Türk (1995) als *ideelle Subsumtion*.<sup>37</sup>

---

35 Zur Einordnung dieser Phänomene in ein handlungstheoretisches Belastungskonzept vgl. Moldaschl (1997, Kap. 2).

36 Diese These beruht auf der Annahme, Kapitalismus sei im Wesentlichen mit materieller Warenproduktion gleichzusetzen; die postindustrielle Gesellschaft sei durch eine andersartige Rationalität gekennzeichnet, in der die Akkumulation von Kapital als Triebkraft der Entwicklung abgelöst werde durch die Akkumulation des Wissens. Zur erneuten Diskussion und Kritik dieser Thesen vgl. z.B. Eglhoff (1996).

37 Wesentlich ist hier das subjektive Moment der Freiwilligkeit. Denn Marx' Kategorien der formellen und der realen Subsumtion lassen durchaus zu, daß das Subjekt sowohl

Theoretisch fruchtbar wird dieser Begriff dann, wenn man ihn nicht als qualifikatorische Enteignung des Arbeitsvermögens oder als ideologische Zurichtung versteht, sondern umgekehrt, als die möglichst vollständige Ent-Faltung aller marktgängigen Falten der Subjektivität. Meine *These* ist: die Internalisierung des Marktes leistet *mehr* als alle symbolischen Politiken der Sozialintegration (Human Relations, Corporate Identity, Unternehmenskultur), die den Beschäftigten "Sinn" ohne handfeste Gegenleistung anbieten. Die zu internalisierenden betrieblichen Ziele werden nicht aus dem "Wertehimmel" geholt (H. Hartmann 1993, 122), sondern ökonomisch auf die Füße gestellt. Was bisher "Mitunternehmer"-Ideologie war, wird sozusagen "geerdet". Der Sachzwang Markt ist unmittelbar erfahrbar, gegen *ihn* kann man eben nicht rebellieren. So wird das Problem der Legitimation betriebs- und arbeitspolitischer Entscheidungen objektiviert. Freilich, auch das hat Grenzen. Denn die Frage, *was* für welche Märkte *wie* produziert (oder gedienstleistet) wird, ergibt sich ja nicht wie ein Bestellzettel aus Marktbedingungen.

Was Türk mit ideeller Vereinnahmung bezeichnet, ließe sich auch als "*innere Landnahme*" charakterisieren (Luxemburg 1966),<sup>38</sup> die sicher nicht nur semantisch Pate stand für Habermas' Begriff der *Kolonisierung*. Wenn wir den Gedanken auf die innerbetriebliche Lebenswelt übertragen, bezieht er sich also nicht nur auf die ökonomischen Austauschbeziehungen, sondern eben auf die ganze "Unternehmenskultur" (Praktiken, Wertrationalität) *und* auf die Innenwelt der Akteure. "Innere Landnahme" psychologisch verstanden hieße dann: Es wird der (noch) nicht nach ökonomisch-rationalen Kalkülen funktionierende "traditionelle Sektor" der Subjektivität modernisiert. Während in den theoretischen Modellen der Organisationsforschung die Grundannahme des homo oeconomicus zunehmend in Frage gestellt wird, könnte sich sich homo labrans diesem Modell praktisch annähern, je bruchloser er dessen Rationalität in den verschiedenen Lebenswelten erfährt.

Diese innere Landnahme, so ist die These fortzuführen, fördert eine zunehmende Gleichgültigkeit des Arbeitenden gegenüber seinen nicht marktgängigen Qualitäten. Längst stellt sich die Sprache darauf ein: der Direktor des Duttwei-

---

der Warenproduktion wie der spezifischen Arbeitsteilung ablehnend gegenübersteht. Im übrigen ist das subjektive Einverständnis für jedes System von hoher Bedeutung; etwa im realsozialistischen Staat, der seinen Untertanen stets die Definition von "Freiheit" als "Einsicht in die Notwendigkeit" zu eigen machen wollte.

- 38 Damit vertrat Rosa Luxemburg die Theorie, ein weiteres Wachstum der entwickelten kapitalistischen Ökonomien könne nur durch Expansion in die nicht-kapitalistischen Bereiche der Volks- und Weltwirtschaft erfolgen, da der traditionelle Sektor schon weitgehend subsumiert bzw. "durchkapitalisiert" sei (vgl. auch Lutz 1987). Zu denken ist dabei nicht nur an den öffentlichen Sektor und die Non-Profit-Organisationen, sondern eben auch an die "Hierarchie".

ler Instituts, Christoph Lutz, spricht vom "Lebens-Unternehmer", der sein "Fähigkeits- und Beziehungskapital" strategisch managen müsse; der St. Galler Soziologe Peter Groß empfiehlt hierzu "Tätigkeits- und Beziehungs-Portfolios"; folgerichtig erscheint dem Bahlsen-Manager Harmuth (1996) gleich der ganze "Mensch als Profit Center". Fraktalisiert man das Unternehmen quasi zuende und schreibt diese in der Vermarktlichung angelegte Tendenz fort, so gelangt man zu einer neuen Kategorie von Arbeitskraft zwischen abhängig Beschäftigtem und Selbständigem, dem als Unternehmer seiner selbst nur eine ausbeutbare Arbeitskraft bleibt: der "Mitarbeiter-Unternehmer" (Deutschmann u.a. 1995, 445) bzw. "Arbeitskraftunternehmer" (Voß, Pongratz 1997).<sup>39</sup>

"Auch im Verhältnis der Arbeitskraftbesitzer zu sich selber gewinnt immer mehr eine Ökonomie der Vermarktung die Oberhand über die Logik der gebrauchswertorientierten Entwicklung von Arbeitsfähigkeiten" (ebd., 14).

Für Günter Voß und Hans Pongratz wird damit eine "neue Stufe der Dämpfung und 'Abstraktifizierung' des Kapital-Arbeit-Konflikts", erreicht, in der der Arbeitende "fast das Lager gewechselt" hat und "seine objektiv immer noch vorhandene Interessenlage kaum mehr erkennbar" ist (25), eben weil er den Interessenkonflikt in sich hinein Holt. Darin ist eine Radikalisierung der "zweckrationalen Lebensführung" angelegt, wie sie Max Weber als Voraussetzung und Begleiterscheinung der Durchsetzung kapitalistischen Wirtschaftens beschrieben hatte. In dieser *Radikalisierung*, die alle Ressourcen in den Dienst der Produktion und Vermarktung des eigenen Arbeitsvermögens stellt, liegt also die *neue Qualität*, nicht in der Rationalisierung der methodischen Lebensführung selbst. Die Balance von *Engagement und Distanzierung* (Elias 1987) in bzw. von Arbeit wird in Frage gestellt.<sup>40</sup>

39 Im Sektor des produzierenden Gewerbes liegt der Anteil der "freien Mitarbeiter" allerdings unter 1%, und im Bereich der produktionsnahen Dienste spielt die Umwandlung des "Normalarbeitsverhältnisses" in Werkverträge, neue Selbständigkeit oder "Scheinselbständigkeit" nur am Rande eine Rolle (vor allem im DV- und Servicebereich; Dietrich 1996, 12).

40 Norbert Elias, der die Selbstdisziplinierung mit dem 'Prozeß der Zivilisation' überhaupt verbindet, nicht mit dem Verwertungsprinzip, hat mit diesen beiden Begriffen anderes im Sinn. Er kennzeichnet mit ihnen wissenschaftliche Grundhaltungen: *Distanzierung* steht für das objektivistische Wissenschaftsverständnis, also für Distanz zum Objekt der Tätigkeit und zu deren Wirkungen (Leitfrage: "Was ist es?"). *Engagement* steht für nicht-instrumentalistische Haltungen (Leitfrage: "Was bedeutet es für uns?"). Elias' Unterscheidung könnte für die Theoriebildung zum Autonomieproblem fruchtbar sein. Die Distanzierung vom "Sinn" ist für das marktrationale Handeln in der Arbeit konstitutiv: dem idealtypischen Entrepreneur ist egal, was er produziert. Diese Distanz ist aber die Voraussetzung zum unbeschränkten Engagement für die Realisierung von "Wert". Die Dialektik kehrt sich um, wenn man die Begriffe auf das Verhältnis von Arbeit und Leben bezieht. Arbeit, die die ganze Subjektivität bean-

Die Radikalität dieser Veränderungen wird durch zwei Gegebenheiten relativiert. Erstens funktionieren die Austauschbeziehungen auch innerhalb der 'alten' hierarchischen Koordination nicht ausschließlich, vielleicht nicht einmal vorrangig nach Gebrauchswertkriterien. In den Krawattenetagen wird in "Aufstiegs-Währung" gemakelt, Machtspiele und "subkulturelle" Abgrenzungen bestimmen den Kooperationswillen der Abteilungen, und auf Schwarzmärkten des Wissens bildet sich der Tauschwert von Leistungen, allerdings jeweils nur ein konkreter ('Naturalien-')Tauschwert für die direkten Interaktionspartner (z.B. Schmidt 1992; Lullies u.a. 1993; Moldaschl 1996). Zweitens: Der soziale "Innenraum" des Betriebs war nie vom Selektionsdruck der Märkte abgeschottet. Die qualifizierten Angestellten hatten auch bisher betriebliche Ziele internalisiert und "betriebsökonomische Effizienz- und Rentabilitätsgesichtspunkte zum Maßstab ihrer eigenen Arbeit gemacht" (Preiß 1989, 179; vgl. auch Denking 1992, 68).

"Stärkeres Effektivitäts- und Kostendenken, die Übernahme von managementartigen Funktionen und quasi-unternehmerisches Denken sind für sie kein Alptraum, derartige Innovationen kommen vielmehr den eigenen Vorstellungen von ihrer Rolle in der Firma entgegen" (Kotthoff 1997, 164).

#### 4.6 *Berufliches Selbstverständnis und Handlungsorientierungen der Angestellten*

Welchen Einfluß haben nun die Tendenzen der *Internalisierung* des Marktes und der *"Politisierung"* betrieblicher Entscheidungen auf die Deutungsmuster und Handlungsorientierungen der knowledge workers? Entschärft die erstgenannte Tendenz die zweite, indem sie den Konflikt zwischen Arbeitskraft- und Verwertungsinteressen in die Subjekte selbst hineinträgt und damit "dämpft" (vgl. auch Peters 1995; Glissmann 1996)? Das lässt sich in dieser Generalisierung natürlich nicht ohne weiteres empirisch prüfen. Vor allem nicht auf der Grundlage vorliegender empirischer Befunde, denen diese Fragestellung nicht explizit zugrunde lag. Einige der Forschungsergebnisse zu den Orientierungen der Wissensarbeiter, die nachfolgend zu referieren sind, lassen allerdings Rückschlüsse auf die obigen Fragen zu. Sie betreffen die Akzeptanz der beschriebenen Leistungspolitik, ihre Vorstellungen von Interessenvertretung und ihre Berufsmoral.

(1) Management-Strategien setzen sich nicht bruchlos durch. Sie werden mitkonstituiert durch die anderen Akteure im Betrieb, und die Angestellten gehören nicht zu den machtlosesten. Fragen wir also jenseits der subsumtionstheore-

---

sprucht, erlaubt es nicht mehr, ihr gegenüber eine instrumentelle Haltung einzunehmen, sich zu distanzieren und Gelassenheit zu finden.

tischen Argumente nach weiteren Motiven, unter denen Angestellten die verschärften leistungspolitischen Arrangements mittragen. Ihre Wurzeln hat die *Akzeptanz* zweifellos in der Identifikation mit einer Arbeit, die Abwechslungsreichtum, Kompetenzerfahrungen, Anerkennung in der professional community und Entwicklungschancen bietet. Hierin überschneiden sich betriebliche und Arbeitskraftinteressen, und dies "ermöglicht ... offenbar weitreichende Arrangements mit hohen Arbeitsbelastungen" (Denkinger 1992, 65). Werden Ziele nicht erreicht, wird das Versagen leicht als persönliche Unzulänglichkeit interpretiert (Trautwein-Kalms 1995, 121). Weitere, kontrolltheoretisch beschreibbare Faktoren kommen hinzu, u.a.:

- Die qualifizierten Angestellten sind sich ihrer "nach wie vor privilegierten Arbeitssituation" durchaus bewußt und sehen sie zugleich durch "Akademikerschwemme" und "Verdrängungswettbewerb" gefährdet (Kotthoff 1997, 165f).
- Im Vergleich mit Kollegen in anderen Betrieben erscheint ihre Situation 'normal', und ein lockerer Umgangston, auch mit Vorgesetzten, nimmt der Leistungskonkurrenz die Spitze.
- Hochbelastende Projektstellen gelten als "Durchlauferhitzer", d.h. bei (zeitlich befristeter) Bewährung winkt ein Aufstieg in die Management-Laufbahn (Trautwein-Kalms 1995).
- Wachsende variable Entgeltanteile verlagern die Auslastungs- und Erlösriskien auf die Arbeitenden; sie werden durch Mehrarbeit kompensiert, um das Einkommen zu halten (ebd., 119).
- "In aller Regel genügt schon das Wissen um die Datenerhebung und das unternehmensweite ranking, um Arbeitnehmer und (so vorhanden) betriebliche Interessenvertreter zu Lohn- und Arbeitszeitkonzessionen zu bewegen" (Altvater, Mahnkopf 1996, 361).

(2) Natürlich sind hiervon auch die Vorstellungen der qualifizierten Angestellten von *individueller und kollektiver Interessenvertretung* beeinflusst. Ihr auf beruflicher Kompetenz und persönlicher Leistung basierendes Selbstbewußtsein, die eigenen Interessen selbst bzw. über ihre Vorgesetzten vertreten zu können und nicht auf eine Instanz zur Vertretung "der Schwächeren" angewiesen zu sein (Latz 1979, Heisig 1992), spiegelt sich im traditionell niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Daß dieses "meritokratische Wunschbild" (Kadritzke 1993, 313) unter den aktuellen Bedingungen (flache Hierarchien, Benchmarking, Vermarktlichung) kaum mehr realisierbar ist, treibt die Angestellten freilich nicht in die Arme der Gewerkschaften, wie es ein gängiger Reflex unterstellt. Ein entsprechender Zusammenhang wurde bisher nicht gefunden (vgl. Neef 1989, 233). Die Gewerkschaften können daher auch nicht warten, "bis ihnen die 'deprivilegierten' Angestellten wie reife Pflaumen in den

Schoß fallen" (Denkinger 1992, 61). Allerdings scheitern auch auf betrieblicher Ebene Versuche der Interessenvertretung, auf Überstunden und generell das individuelle Arbeitszeitverhalten regulierend einzuwirken, an der "Einzelkämpfer-Mentalität", dem Interesse, die internalisierten Anforderungen zu erfüllen<sup>41</sup>. Sie scheitern ferner an den vom Werkstattmilieu geprägten Regulierungsvorstellungen der Betriebsräte (Ertel u.a. 1992; Heisig 1992; Preiß 1989; Schmidt 1992; Trautwein-Kalms 1995).

Für die "Organisierbarkeit" der Wissensarbeiter werden daraus konträre Schlußfolgerungen gezogen. Heisig (1992, 127) z.B. empfiehlt Betriebsräten und Gewerkschaften, das "brisante" Thema Leistungspolitik und Leistungsbeschränkung besser zu umschiffen, wenn sie sich den qualifizierten Angestellten empfehlen wollten.<sup>42</sup> Rudi Schmidt (1992, 153) resumiert umgekehrt:

"Für die Angestellten entscheidend sind aber die Fixierung von Sollarbeitsbedingungen und Mindest-Personalbesetzungen, und zwar gerade auch dann, wenn keine exakten Vorgaben existieren. Weil nur der allgemeine Termindruck und moralische Normen zur Arbeitseile anhalten, brauchen Angestellte äußere Vorgaben, auf die sie sich zur Entlastung beziehen können."

Schmidt beantwortet damit allerdings nur die Frage, *was* nötig wäre; nicht Heisigs Frage, *wie* man die Angestellten dafür gewinnen könnte. Die Antwort darauf wird in Venture-Organisationen noch schwieriger: Die Stellung eines Beschäftigten ist hier im doppelten Sinne

"streng an Leistung und Erfolg gekoppelt; Seniorität, Anstrengung, Soziallage gelten wenig oder nichts (...), prompte Entlassung wird nicht mehr einseitig vom Eigentümer verfügt, sondern von den anderen Mitarbeiter-Managern getragen (H. Hartmann 1993, 130).

---

41 "Jeder Softwerker beklagt sich über die Überstunden, die er macht, gleichzeitig ist er stolz darauf", so ein Betriebsrat eines Softwareunternehmens (Hönicke 1992, 55) zur Schizophrenie der Arbeit in "erzwungener Autonomie".

42 Reichwald und Koller (1996, 278) vertreten dagegen die These, daß sich traditionelle BR-Aufgaben des "Schutzes" und des "Sprachrohrs" gar nicht mehr stellen: erstens finde mit Gruppenarbeit etc. ohnehin permanente Absprache zwischen Management und Beschäftigten statt; und zweitens sei der Arbeitgeber gar nicht mehr an einer "Ausnutzung" jener Arbeitnehmer interessiert, in deren Know-how er viel investiert habe. Daher werde sich "die Arbeitnehmervertretung künftig stärker mit der Unternehmensstrategie und ihrer Eignung zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsvorteile und damit der Arbeitsplätze auseinandersetzen müssen - bis hin zum Co-Management." Auch wenn man die Prämissen dieser extremen Verbetrieblichungs-These nicht teilt, scheint sie doch den Vorstellungen vieler Angestellter nahe zu kommen (vgl. Kotthoff 1992).

Das Grundproblem in tatsächlich teilautonomen Einheiten bringt Wilfried Glissmann (1996, 934f), Betriebsratsvorsitzender bei IBM, auf den Punkt:

"Die neue Organisation schafft ... eine 'ungeregelte' Welt, in der der Mitarbeiter sich ... wie 'sein eigener Unternehmer' und 'sein eigener Antreiber' verhält. Eine Anwendung der alten Form von Interessenvertretung würde heißen, daß die Mitarbeiter nun vor sich selbst geschützt werden müßten."

Da dies unmöglich sei, müsse die Interessenvertretung ihr regulatives Aufgabenverständnis in ein quasi doppelt reflexives verwandeln. Die Beschäftigten seien bei der Entwicklung ihrer Fähigkeit zur Selbstbestimmung zu unterstützen, Anstöße zur kritischen Selbstreflexion ihrer Ziele und Sinnentwürfe eingeschlossen. Allerdings: Solange und soweit die tatsächliche Autonomie durch Ressourcenvorgaben und andere Eingriffe der Hierarchie fragil bleibt, bleibt auch die regulative Funktion unverzichtbar. Seltene Beispiele für deren erfolgreiche Wahrnehmung dokumentieren Kotthoff (1992, 1997) und Trautwein-Kalms (1995, 170ff.).

(3) Abschließend zur Frage, inwieweit sich die Wissensarbeiter in ihrem *beruflichen Selbstverständnis* und ihren *Sinnansprüchen* auf ihr gesellschaftliches Umfeld beziehen. Führt höhere (bzw. hohe) Autonomie dazu, daß sie eher für Externalitäten ihres Handelns Verantwortung übernehmen? Da sie nicht nur Betroffene der Entwicklung von Technik und Rationalisierung sind, sondern selbst eine soziale Schlüsselgruppe im Innovationsprozeß, kommt dieser Frage erhebliche Bedeutung zu. Leider liegen hierzu mehr normative als empirische als Beiträge vor.<sup>43</sup> Ich möchte drei exemplarische Befunde hervorheben. Erstens wird das Vorherrschen einer vom "Wertewandel" offenbar wenig beeindruckten *Erwerbsrationalität* festgestellt.

"Sinnerfüllung", so fasst Gudrun Trautwein-Kalms (1995, 136) für die Gilde der Softwerker zusammen, "heißt nicht unbedingt moralisch-ethische Ziele, sondern kann auch das Erreichen persönlicher Karriereschritte, die Bewältigung technischer Herausforderungen oder auch die Erfüllung unternehmensseitig definierter Ziele bedeuten".

Diagnostiziert wird ferner eine verbreitete *Orientierungslosigkeit* hinsichtlich der eigenen Expertenrolle in der Gesellschaft (ob diese bei anderen Berufsgruppen, etwa Soziologen, anders ausfiele, ist eine andere Frage). Selbst in einer Befragung gewerkschaftlich orientierter Ingenieure (Preiß 1989, Neef 1989), in der viele die Kritik an der Technikentwicklung teilen und eine Kluft zwischen ihren Ansprüchen an sozial- und umweltverträgliche Produkte und

---

43 Mit "normativ" ist gemeint: es wird beschrieben, wie die Kopfarbeiter handeln *sollen* bzw. welche Erfordernisse und Möglichkeiten es hierzu gibt (vgl. als neueren Überblick z.B. Fricke 1994).

der eigenen Arbeit erkennen, sehen sie weder in ihrer Tätigkeit noch auf der Ebene *betrieblicher* Interessenvertretung Chancen, diese Kluft zu überwinden (ähnlich Volmerg, Senghaas-Knobloch 1992, 25f.). Konflikte, die sich für die Experten aus der doppelten Bindung an ökonomischen Rationalitätskriterien des Betriebs und an normative Standards der wissenschaftlichen bzw. beruflichen Gemeinschaft ergeben (z.B. Zündorf 1995), werden in diesen Untersuchungen eher in psychischer Belastung als in einer "Politisierung" diesbezüglicher betrieblicher Entscheidungen sichtbar.<sup>44</sup>

In der Untersuchung von Baethge u.a. (1995, 234ff.) artikuliert etwa ein Drittel der Befragten das Bedürfnis, die in den Bilanzen nicht erscheinenden externen Kosten ihres beruflichen Handelns zu bedenken und ihr Fachwissen als Experten in gesellschaftspolitische Diskussion und Gestaltung (allerdings kaum in den *eigenen* Betrieb) einzubringen. Dieses Drittel bildeten allerdings vorwiegend Experten mit technisch-naturwissenschaftlichem Hintergrund, kaufmännische Berufsgruppen waren kaum vertreten.<sup>45</sup> Wenn Baethge u.a. (ebd., 377) einerseits ermutigt feststellen, wie stark "Orientierungsmuster, die aus Wissenskulturen oder praktischen Lebenszusammenhängen stammen, in die betriebliche Welt zurückwirken", scheint dies doch im Betrieb wenig handlungsrelevant zu werden. Wenn Kadritzke die Befunde dieser Studie andererseits "ernüchternd" nennt (1993, 319), möchte man hinzufügen: ja, aber nicht hoffnungslos. Denn immerhin ein Drittel der Befragten war zumindest im Prinzip bereit, auch andere Werte als betriebliche Effizienz und persönlichem Aufstieg zu berücksichtigen.<sup>46</sup> In instabilen und "chaotischen" Situationen kann sozialer Wandel bereits von wesentlich kleineren Minoritäten in Gang gebracht werden (Moscovici 1979).

---

44 Nach empirischen Studien, wie jener von Hartwig Heine und Rüdiger Mautz (1995), muß man wohl eher von einer *Vielfalt* wertrationaler Bindungen und Begründungen ausgehen.

45 Natürlich legt das die Spekulation nahe, mit dem weiteren Vordringen ökonomischer Zweckrationalität in der betrieblichen Lebenswelt werde das Interesse an betriebsübergreifenden Fragen weiter zurückgedrängt und "soziale Entropie" forciert. Doch die wirklich komplexe Frage, welchen Einfluß Vernetzung und Vermarktlichung auf die subjektiven Orientierungen haben könnten, muß allein schon mangels empirischer Untersuchungen offen bleiben.

46 Besonders bei kleineren Anbietern technischer Dienstleistungen mit relativ homogener Qualifikationsstruktur (Ingenieure, Informatiker) waren "Diskussionen über die ethische Zumutbarkeit von Projekten oder Aufträgen nicht selten" (ebd., 319). Dies entspricht der intuitiven Erwartung, daß der Einzelne in überschaubaren sozialen Einheiten Zielsetzungen eher als beeinflussbar wahrnimmt.



## 5. Resümee

Thesen weitreichender Umbrüche der Dienstleistungsarbeit konnten die präsentierten Befunde nur ansatzweise stützen. Insofern ist "Ernüchterung" angebracht - nicht aber die Rückkehr in den Horizont der Taylorismusdebatte. Denn *vorwärtstreibende Widersprüche* sind allenthalben aufzuspüren: zwischen Vermarktlichung und Entmarktlichung, Integration und Desintegration, Politisierung und Entpolitisierung, Fremd- und Selbstorganisation, Engagement und Distanzierung. Will Sozialforschung keine "*Obduktionsforschung*" (Burkart Lutz) sein, die immer erst im Nachhinein das Geschehene vorauszusagen wagt, muß sie die Keimformen möglicher Umbrüche aufspüren und mit Szenarien Räume möglicher wie wünschbarer Zukünfte öffnen. Baethge und Oberbeck (1986, 28) sprechen von der "Extrapolation von Bandbreiten künftiger Entwicklung".

Eine solche Entwicklung ist die *interne Vermarktlichung*. Ihre Bandbreite wird einerseits durch die konsequente ökonomische Dezentralisierung markiert, andererseits durch eine "virtuelle Vermarktlichung", die lediglich einzelne marktähnliche Mechanismen situativ nutzt. Dieser zweite Pfad scheint heute vorzuherrschen. Daraus abzuleiten, daß er das weiterhin tun werde, wäre allerdings *nur* durch eine Trendextrapolation gedeckt. Bei nichtlinearen Prozessen hängt das Ergebnis von Fortschreibungen immer vom Startpunkt ab. Setzt man ihn früher an, dann stützen die Befunde vielmehr die gegenteilige Annahme, nämlich die einer "Radikalisierung des Marktes" und einer fortschreitenden "inneren Landnahme". In der auf Veränderungen der Arbeitsorganisation zentrierten Industriosozioologie ist die interne Vermarktlichung bislang wenig aufgegriffen oder als eigene Analyse- und Gestaltungsebene wahrgenommen worden.

Kommt es nun mit neuen Formen der Vernetzung und Vermarktlichung zu einer "Melioration" (Verbesserung) der Dienstleistungsarbeit? Beschert Vermarktlichung den technisch-wissenschaftlichen Angestellten mehr Autonomie, und ggf. welchen? Ich halte Fragen dieser Art für nicht beantwortbar. Wie dieser Überblick gezeigt hat, sind die Entwicklungen vielschichtig, ambivalent und widersprüchlich - und doch nicht beliebig. Es hängt von Kontextbedingungen ab, und von den Kategorien, mit denen man sie bewertet. Viele der gängigen Kategorien wie "Reprofessionalisierung", "Rationalisierungsgewinner" (oder -verlierer), "erweiterte Autonomie" etc. suggerieren eine exklusive Eindeutigkeit, die mit den vorliegenden Befunden nur schwer vereinbar ist. Sie haben Vorzüge in Handhabbarkeit und Nachvollziehbarkeit, doch *Paradoxien* scheinen eher geeignet, die Aufmerksamkeit auf die hot spots der laufenden Reorganisation zu lenken.

Die Bandbreite moderner Dezentralisierungspfade lässt sich abstecken mit den Paradoxien "*fremdbestimmte Selbstorganisation*" (Voß, Pongratz 1997),

gewissermaßen als restriktiver Variante, und der "erzwungenen Freiheit" (Peters 1995), die als Risiko-Variante die Tendenz zum "Mitunternehmer" oder zum 'outgesourcten' "neuen Selbständigen" hat. Die in dieser Bandbreite auskristallisierenden Phänotypen haben empirisch durchaus unterscheidbare Chance-Risiko- und Qualifikations-Belastungsprofile. In der Tat nehmen Autonomie und Qualifikationsanforderungen eher zu als ab. Typisch für die restriktive Variante etwa sind die Belastungen und Risiken, die daraus resultieren, daß die Erweiterung gewährter Autonomie mit der Zunahme der quantitativen und qualitativen Anforderungen nicht Schritt hält. Charakteristisch für Phänotypen 'erzwungener Autonomie' ist dagegen der Verlust schützender Abgrenzungen: zwischen beruflichen und lebensweltlichen Interessen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteresse, Engagement und Distanzierung.

So oder so scheinen die Zeiten der relativen Sicherheit im Bereich der qualifizierten, technisch-wissenschaftlichen Angestellten zu Ende zu gehen: in den weitergehenden Dezentralisierungsformen eher als in den restriktiven. Zwar verläuft die Auslagerung und Verselbständigung von produktionsnahen Dienstleistungen offenbar weniger dynamisch als in marktnahen Bereichen, doch auch innerhalb der Unternehmen differenzieren sich die sozialen und tariflichen Standards aus: im Kontext organisatorischer Dezentralisierungsformen weniger als in den ökonomischen. In beiden Stoßrichtungen ist zu beobachten, daß die *Dilemmata der Dezentralisierung* eher in Richtung der restriktiven Lösungen verarbeitet werden. Hierfür nur "Verwertungserfordernisse" verantwortlich zu machen wäre freilich eine ökonomistische Sichtweise, welche die Rationalität des Managementhandelns überschätzt. Selbstorganisation wird von den Entscheidern offenbar doch eher *strategisch* verstanden (manchmal auch nur rhetorisch), geplant, übersteuert, zureguliert. Der Wesenskern selbstorganisierender Prozesse, *Emergenz*, wird quasi im alten "kybernetischen" Verständnis wieder aufgelöst wie ein Aspirin im Wasserglas. In der betrieblichen Gestaltung wie in der sozialwissenschaftlichen Analyse gilt es also, herauszufinden, oder bescheidener formuliert, zu deuten, wo Autonomisierung an strukturelle Grenzen stößt und wo an subjektive, und welche qualifizierbaren Kosten entsprechende "Ungleichzeitigkeiten" für die Dienstleistungsqualität, Kreativität und Innovationskraft der Wissensarbeit beinhalten.

Hinter der zähen und zögerlichen Verbreitung von Arbeitsformen mit substantiell erweiterter Autonomie verbirgt sich oft ein Pfad zur Selbstorganisation, der "zwischen" organisatorischer und ökonomischer Dezentralisierung liegt. Methodisch wenig "sophisticated", wäre er mit "Konzept" zu intentionalistisch umschrieben, erweist sich aber vielleicht gerade deshalb als weit verbreitet und erprobt: die *Ressourcensteuerung*, oder *Selbstorganisation durch Sachzwänge* (vgl. Böhle u.a. 1993; Moldaschl 1994, Glißmann 1996; Bender 1997). Zusammen mit anspruchsvollen Zielvorgaben werden zeitliche, personelle und

finanzielle Ressourcen zugewiesen, Durchführungsanweisungen und -kontrollen bleiben sehr allgemein oder entfallen. Bei der "schrittweisen Besetzungsminimierung" etwa wird schlicht erprobt, wie die verbliebenen Arbeitskräfte mit der Arbeit noch zurechtkommen und wie sie sie untereinander aufteilen. Da die Härten aber eher dem Management als den Marktzwängen zugeschrieben werden, liegen ihre Nachteile in den Feldern Legitimation, Motivation und Qualität. Der "Klimawechsel" in den bisherigen Vertrauensbeziehungen, den viele Angestellte erleben, hat seine Wurzeln auch darin.

Nicht nur die Führungskräfte, auch die Angestellten sind hin- und hergerissen zwischen den Optionen Leistung und Herrschaft, zwischen Aufstiegsorientierung und der Befürwortung flacher Hierarchie, meritokratischen und egalitären Ansprüchen, dem Nachweis individueller Leistung und der Angst vor rücksichtsloser Leistungskonkurrenz, dem Wunsch nach anerkennender Bewertung ihrer Leistung und der Ablehnung von Kontrolle, der Erwartung klarer Vorgaben und der Bevorzugung kooperativer Führung. Für die (Dienst-)Leistungsträger geht es darum, eine neue Balance zwischen *Freiheit und Sicherheit* zu finden. Denn die ökonomische Selbstregulation ist mit einer Reihe von Ent-Sicherungen verbunden, mit Auslastungsrisiken, Einkommensrisiken etc. Diese Ent-sicherungen sind als weiterer Preis der Autonomie zu zahlen, wenn das "Mutterunternehmen" einen Teil seiner Risiken externalisiert und sich die Akteure wechselseitig rationalisieren. Zwar haben die Angestellten in restriktiven wie offenen Varianten der Dezentralisierungsstrategien "Angst vor Sozialdarwinismus, Partikularismus und Desintegration" (Kotthoff 1997, 180). Doch es erscheint nur aus der Sicht eines eindimensionalen Autonomieverständnisses paradox, wenn sie die "patriarchalischen" Varianten letztlich bevorzugen. Man kann die Ambivalenz der Angestellten wohl kaum besser auf den Punkt bringen als Kotthoff (ebd, 165): "Sie wollen im Betrieb und für den Betrieb quasi mit unternehmerischem Engagement *handeln*, aber sie wollen nicht Unternehmer *sein*".

Es gibt Chancen größerer Selbstbestimmung, auch wenn Selbstorganisation und Selbstbestimmung nicht dasselbe sind. Zum einen hat das für Status und Selbstbewußtsein der Angestellten so wichtige *Leistungsprinzip* einen "progressiven Kern" (Schmidt 1992, 143), der betriebliche Herrschaft in Frage stellt. Zum anderen schaffen die wie auch immer begrenzten Maßnahmen realer Dezentralisierung *Transparenz und Beteiligungsansprüche*, die nicht mehr bedarfsgerecht und folgenlos zurückzunehmen sind. Z.B. tritt die Frage nach der Notwendigkeit (oder Bezahlbarkeit) von Management aus der Tabuzone. Warum sollte investiertes Kapital sich nicht optimal verwerten, wenn die Beschäftigten mit minimalen Transaktionskosten und maximalem Motivationsgewinn ihr Arbeitsvermögen *selbst* in Arbeit transformieren? Und warum sollte ein Techniker, Konstrukteur oder Disponent, wenn er marktökonomisch denken

soll, nicht auch die Mitentscheidung über die Akquisition von Aufträgen, die Produkte und Ziele der Produktion einfordern, statt nur über die Art ihrer Durchführung? Soweit aus dem alten Treppenwitz "vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer" doch zumindest partiell ökonomische Realität werden kann, stellt sich die Frage nach Chancen einer *Demokratisierung* betrieblicher Herrschaft, einer verminderten Distanz von "Bürger" und "Arbeitskraft" neu.

Ob diese Distanz über eine "Entgrenzung des Politischen" (Ulrich Beck) überbrückt wird, oder über eine weitere "Kolonisierung der Lebenswelt" (Habermas), stellt sich im Umfeld einer : "Radikalisierung des Marktes" und einer sich "radikalisierenden Moderne" (Giddens) nicht unbedingt als Alternative. Soweit die "Kolonisierung" für Einverständnis mit den "Erfordernissen" des Marktes sorgt ("ideelle Subsumtion"), wäre auf der Ebene des Politischen vor allem mit Forderungen nach einem weiteren Abbau jener Restriktionen für freies unternehmerisches Handeln zu rechnen, die jetzt noch von Schutzrechten und Rückzugsräumen aller Art gebildet werden und die von den Propagandisten der Vermarktlichung als "menschenfeindlich, weil wettbewerbsfeindlich" (Gertrud Höhler) abgelehnt werden. Die präsentierten empirischen Befunde zu den Handlungsorientierungen der "technischen Intelligenz" lassen vorerst kaum ein existentielles Interesse an einer Mitbestimmung über Produkte und Produktionsziele erkennen. Eine Minderheit, die in der Studie von Baethge u.a. (1995) etwa ein Drittel der befragten technisch-wissenschaftlichen Experten umfasste, scheint aber geradezu auf Möglichkeiten zu warten, ihre Expertise zumindest außerhalb ihrer betrieblichen Handlungszwänge in die Entwicklung ökologischer und sozialer Alternativen einzubringen. Die meisten von ihnen gehen vermutlich, wie Bammé (1997, 188) davon aus, daß "gesellschaftlich notwendige Arbeit immer weniger innerhalb der Mauern und Zäune von Betrieben, also im traditionellen erwerbswirtschaftlichen Sektor geleistet" werden wird. Als Beispiele für Organisationsformen, in denen Engagement eingebracht werden könne, nennen Bammé (1997) und Gorz (1994, 280f.) etwa die skandinavischen Volksuniversitäten, die britischen community centers oder Robert Jungk's Zukunftswerkstätten.

Doch diese Vision eines freiwilligen Engagements für die Reproduktion von Gemeinwesen und Gesellschaft, die vom Markt nicht geleistet wird, würde - für sich genommen - die fortschreitende Spaltung in hochproduktive geistige Dienstleistungen und marginale Dienstbotenarbeit, in gut bezahlte produktive und (im doppelten Sinne) gerade das Überleben sichernde reproduktive Dienstleistung akzeptieren. Sie bricht sich außerdem am herrschenden *Verhältnis von Arbeit und Zeit*, denn schon die zeitliche Subsumtion der Wissensarbeiter unter die Erfordernisse von Betrieb und Karriere lässt ein mit Familie und anderen lebensweltlichen Bedürfnissen vereinbares intensiveres Engagement kaum zu. An Karriereansprüchen Abstriche zu machen, wird in der betriebli-

chen "Systemwelt" mit Macht- und Einflußlosigkeit bestraft: Karrieren sind keine rein individuellen Konstruktionen. Das Dilemma ist also von den Angestellten und auf betrieblicher Ebene kaum alleine zu bewältigen

Die Umverteilung von Arbeit ist eine politische Schlüsselfrage künftiger Dienstleistungsgesellschaften. Nicht nur, um der sich stets weiter öffnenden Schere von Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum zu begegnen, sondern auch, um Selbstbestimmung über die Zeit (wieder) zu erlangen: *Zeitsouveränität* (vgl. Gorz 1994, 275ff.). Wo sich Sozialwissenschaft auf Unternehmensebene analytisch oder beratend mit Reorganisation befasst, wären innovative Beiträge zur Arbeitszeitfrage zu erwarten, zumindest aber eine mehr als marginale Thematisierung. Die Begeisterung der mit Arbeit befassten Wissenschaftler für mehr Beteiligung wäre ferner danach zu dosieren, inwieweit die von ihnen empfohlenen Beteiligungskonzepte anderen als individuellen oder betriebswirtschaftlichen Nutzenkalkülen zur Geltung verhelfen - oder eher die Bereitschaft fördern, die Kosten der Selbstoptimierung zu externalisieren.

## Literatur

- Altwater, E.; Mahnkopf, B.: Grenzen der Globalisierung, Münster 1996.
- Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft: Organisation im Umbruch: In: zfbf, Heft 6, Jg. 48, 1996, S. 621-665.
- Asdonk, J.; Bredeweg, U.; Kowol, U.: Innovation, Organisation und Facharbeit, Bielefeld 1993.
- Baethge, M.: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 42, Heft 1, 1991, S. 6-19.
- Baethge, M.; Zwischen Computer und Kunden - Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: H.-J. Braczyk u.a. (Hrsg.), 1996, S. 15-28.
- Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M., New York 1986.
- Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U.: Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt/M., New York 1995.
- Balck, H.: Wandlungsprojekte: von Steinbrüchen zur polaren Organisation. In: H.-J. Bullinger; J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 1032-1044.
- Bammé, A.: Subjektivität in der Technologischen Zivilisation. Voraussetzungen und Formen politischer Einflußnahme. In: C. Schachtner (Hrsg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt/M. 1997, S. 169-190.
- Battmann, W.: Verhaltensökonomie: Grundannahmen und eine Anwendung am Fall des kooperativen Handelns, Frankfurt/M. 1989.

- Beck, Th.: Die Projektorganisation und ihre Gestaltung. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 105, Berlin 1996.
- Behr, M.; Braczyk, H.-J.; Gebert, Chr.; Kerst, Chr.; Niebuhr, J.: Arbeitsbedingungen im Dienstleistungssektor, Eschborn 1990.
- Bell, D.: The Social Framework of the Information Society. In: Forester, T. (Hrsg.): The Microelectronics Revolution, Oxford 1980, S. 500-549.
- Bender, G.: Dezentralisierung und Kontrolle - Veränderte Bedingungen der Leistungspolitik. In: ISF München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 181-218.
- Berger, J.; Offe, C.: Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In: C. Offe (Hrsg.): Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt/M., New York 1984, S. 229-270.
- Berger, U.; Offe, C.: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: C. Offe (Hrsg.): Arbeitsgesellschaft: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt/M., New York 1984a, S. 271-290.
- Böhle, F.: Grenzen und Widersprüche der Verwissenschaftlichung von Produktionsprozessen. In: T. Malsch, U. Mill (Hrsg.): ArByte, Berlin 1992, S. 87-132.
- Böhle, F.; Moldaschl, M.; Rose, H.; Weishaupt, S.: Neue Belastungen und Risiken bei qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993, Berlin 1993, S. 67-137.
- Braczyk, H.-J.; Ganter, H.-D.; Seltz, R. (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart 1996.
- Brink, C.; Klotzsche, W.: Zielvereinbarungen bei Rohde & Schwarz. In: Zielvereinbarungen. Chance oder Knechtung, (Hektografie, IG Metall München), München 1997, S. 13-15.
- Bruch, H.; Kunert, B.: Projekte als Kern einer ganzheitlichen Flexibilisierungsstrategie. In: Arbeit, Jg. 3, Heft 4, 1994, S. 221-237.
- Clark, K.B.; Fujimoto, T.: Automobilentwicklung mit System, Frankfurt/M., New York 1992.
- Denkinger, J.: Berufsprobleme und Interessenorientierungen hochqualifizierter Angestellter. In: S. Bleicher; E. Fehrmann (Hrsg.): Autonomie und Organisation, Hamburg 1992, S. 57-77.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, 1995, S. 436-450.
- Dietrich, H.: Empirische Befunde zur "Scheinselbständigkeit". IAB-Werkstattbericht Nr. 7, Nürnberg, Nov. 1996.
- Egloff, N.: Postindustrielle Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Arbeitsgesellschaft? In: R. Schmiede (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der "Informationsgesellschaft", Berlin 1996, S. 79-106.
- Elias, N.: Engagement und Distanzierung. Arbeiten zur Wissenssoziologie I, Frankfurt/M. 1987.

- Elsinghorst, D.; Hornung, V.; Fricker, F.; Opitzka, J.: Evolutionäre Strukturinnovation. Planungsinselfn bei Beché und Grohs. In: D. Hoß; B. Wirth: Wege zur innovativen Organisation, Stuttgart u.a.O. 1996, S. 161-182.
- Faust, M.: Kommentar zum Beitrag von D. Sauer und V. Döhl, in: ISF München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 77-90.
- Frese, E.: Geschäftssegmentierung als organisches Konzept. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45, Heft 12, 1993, S. 999-1024.
- Frese, E.: Profit Center - Motivation durch internen Marktdruck. In: R. Reichwald; H. Wildemann (Hrsg.): Kreative Unternehmen - Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovationen. HAB-Forschungsberichte, Bd. 7, Stuttgart, 1995, S. 77-93.
- Fricke, E. (Hrsg.): Zur Zukunftsorientierung von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, Bonn 1994.
- Friedrich, R.: Der Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 984-1014.
- Gairola, A.: Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Unternehmen. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 467-488.
- Gerpott, H.: F&E und Produktion. Theoretische und empirische Analysen zu Schnittstellenproblemen im Innovationsprozeß, München 1991.
- Glissmann, W.: Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen, Berlin 1996, S. 931-936.
- Gorz, A.: Kritik der ökonomischen Vernunft, Hamburg 1994.
- Grüter, B.M.: Der Sinn des Rechners. Über die andere Seite des formalen Denkens. In: C. Schachtner (Hrsg.): Technik und Subjektivität, Frankfurt/M. 1997, S. 106-127.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt/M. 1981.
- Hack, L.; Hack, I.: Die Wirklichkeit, die Wissen schafft. Zum wechselseitigen Begründungsverhältnis von "Verwissenschaftlichung der Industrie" und "Industrialisierung der Wissenschaft", Frankfurt/M. 1985.
- Halal, W.; Geranmayeh, A.; Pourdehnad, J. (Eds.): Internal Markets. Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization, New York 1993.
- Harmuth, W.: Working smarter. Leistungspotentiale ausschöpfen - intelligenter arbeiten, führen, managen, Stuttgart 1996.
- Hartmann, H.: Empowerment! Alle Macht den Mitarbeitern... In: Management-Revue, Heft 2, 1993, S. 115-132.
- Hartmann, M.: Informatiker zwischen Professionalität und Proletarisierung. In: Soziale Welt, Jg. 44, Heft 3, 1993, S. 392-419.
- Heine, H.; Mautz, R.: Öffnung oder Wagenburg. Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik, Berlin 1995.
- Heisig, U.: Vertrauensbeziehungen und Interessenvertretung im Angestelltenbereich. In: S. Bleicher; E. Fehrmann (Hrsg.): Autonomie und Organisation, Hamburg 1992, S. 119-142.

- Hirsch-Kreinsen, H.: Restrukturierung von Unternehmen. Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: B. Lutz; M. Hartmann; H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert, Frankfurt/M., New York 1996, S. 195-224.
- Hönicke, I.: Computer-Profis zwischen Arbeitslust und Arbeitsfrust. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 1992, S. 52-55.
- Kadritzke, U.: Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistung zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: Prokla, Heft 91, 23. Jg., 1993, Nr. 2, S. 297-326.
- Kadritzke, U. (Hrsg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin 1997.
- Kah, A.: Profitcenter-Steuerung, Stuttgart 1994.
- Kalkowski, P.; Mickler, O.; Manske, F.: Technologiestandort Deutschland. Produktinnovation im Maschinenbau, Berlin 1995.
- Kerst, Chr.: Qualifizierte unternehmensbezogene Dienstleistungen. In: H.-J. Braczyk u.a. (Hrsg.). Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart 1996, S. 137-162.
- Kotthoff, H.: Qualifizierte Angestellte in high-tech-Betrieben erobern den Betriebsrat. In: W. Littek; U. Heisig; H.-D. Gondok (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit, Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich, Berlin 1992, S. 179-200.
- Kotthoff, H.: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität. In: U. Kadritzke (Hrsg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck, Berlin 1997, S. 163-184.
- Kraus, G.: Einfluß des angewandten Projektmanagements auf die Arbeitszufriedenheit der in einer Projektorganisation integrierten Mitarbeiter. Eine Felduntersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt/M. 1996.
- Kreutner, A.: Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen, München, Mering 1997.
- Lullies, V.; Bollinger, H.; Weltz, F.: Wissenslogistik, Frankfurt/M., New York 1993.
- Lutz, B.: Der Kurze Traum immerwährender Prosperität, Frankfurt/M. 1987.
- Luxemburg, R.: Die Akkumulation des Kapitals, Frankfurt/M. 1966 (Orig. 1923).
- Madauss, B.: Was ist ein Projekt? In: Projektmanagement, Heft 2, 1991, S. 31-40.
- Maier-Mannhart, H. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, München 1996.
- Malik, F.: Zielvereinbarungen. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a.O. 1996, S. 864-869.
- Malsch, T.; Bachmann, R. u.a.: Expertensysteme in der Abseitsfalle? Fallstudien aus der industriellen Praxis, Berlin 1993.
- Moldaschl, M.: "Die werden zur Hyäne". Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/M., New York 1994, S. 53-101.
- Moldaschl, M.: Kooperative Netzwerke und Demokratisierung - Lösungsperspektiven für Probleme der Gruppenarbeit. In: P. Schönsleben u.a. (Hrsg.): Werkstattmanagement, Zürich u.a. 1996, S. 131-156.



- Wilkening, W.: Arbeitsbelastung und Gesundheit in der Computerindustrie - Ergebnisse einer Belegschaftsbefragung. In: Trautwein-Kalms, G. (Hrsg.): Kontrastprogramm Mensch - Maschine, Köln 1992, S. 212-227.
- Wolf, H.; Mickler, O.; Manske, F.: Eingriffe in Kopfarbeit, Berlin 1992.
- Wolf, M.: Erfahrungen mit der Profit-Center-Organisation, Frankfurt/M. 1985.
- Wortmann, M.: Entrepreneurship. An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. In: Journal for Management, Vol. 13, No. 2, 1987, S. 259-270.
- Zündorf, L.: Manager- und Experten Netzwerke in innovativen Problemverarbeitungsprozessen. In: J. Sydow; A. Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1995, S. 244-259.

## Die Autoren

*Dr. Nestor D'Alessio*, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen

*Steffen Becker*, Institut für Soziologie (IfS) und Universität Frankfurt/M.

*Rüdiger Glott*, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen

*Dr. Dieter Jaufmann*, Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen, und Universität Augsburg

*Dr. Manfred Moldaschl*, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München

*Prof. Dr. Herbert Oberbeck*, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen, und Technische Universität Braunschweig

*Uwe Risch*, Institut für Soziologie (IfS) und Universität Frankfurt/M.