

Lang, Wiebke (Ed.)

**Research Report**

## Bremen. 100 Tage nach der Wahl: Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft

IAW Forschungsbericht, No. 5/2004

**Provided in Cooperation with:**

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen / Arbeitnehmerkammer Bremen

*Suggested Citation:* Lang, Wiebke (Ed.) (2004) : Bremen. 100 Tage nach der Wahl: Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft, IAW Forschungsbericht, No. 5/2004, ISBN 3-88722-597-x, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110235>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Wiebke Lang (Hrsg.)

**Bremen.**

**100 Tage nach der Wahl**

Dokumentation der Tagung  
am 5. September 2003  
am Institut Arbeit und Wirtschaft

Herausgeber:

© Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen  
  
Forschungseinheit  
Finanzpolitik und Regionalökonomie in Bremen  
Wiebke Lang  
Tel.: 04 21/2 18- 7273  
Fax: 04 21/2 18-26 80

Kostenbeitrag:

3,00 Euro  
bei Frau Sigrid Hirschhausen  
Tel.: 04 21/2 18- 34 07  
s.hirschhausen@iaw.uni-bremen.de

1. Auflage 2004  
ISBN-Nr.: 3-88722-597-x

Wiebke Lang (Hrsg.)

## **Bremen. 100 Tage nach der Wahl**

Dokumentation der Tagung  
am 5. September 2003

IAW Forschungsbericht 5 | 2004



## Geleitwort

Das „Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)“ basiert auf der Kooperation zwischen der Universität Bremen und der Arbeitnehmerkammer Bremen. Dessen Gründung erfolgte aus dem „Kooperationsbereich Arbeitnehmerkammer /Universität“ im November 2001. In der vergleichsweise kurzen Zeit sind aus den sieben Forschungseinheiten eine Vielzahl von Forschungsergebnissen hervorgegangen und in den wissenschaftlichen, politischen und gewerkschaftlichen Dialog eingebracht worden. Dabei stehen die Einwerbung von Drittmitteln zur Realisierung der Forschungsprojekte sowie die Bereitstellung von Wissenstransfer im Mittelpunkt. Der erste „Jahresbericht 2002/2004“ des IAW dokumentiert eindrucksvoll die geleisteten Beiträge zur Erforschung der Trends zum gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Strukturwandel, sowie dessen Auswirkungen, aber auch zu den begründbaren Gestaltungsalternativen (im Internet unter: [www.iaw.uni-bremen.de](http://www.iaw.uni-bremen.de)). Die Berichte zeigen, über das Land Bremen mit seinen beiden Städten Bremen und Bremerhaven und die Region hinaus sind auch Fragen der Bundesrepublik Deutschland, der Vergemeinschaftung in Europa sowie die Globalisierung Untersuchungsfelder des Instituts.

Die Forschungsarbeit des IAW beschränkt sich jedoch nicht nur auf Publikationen und die notwendigen innerwissenschaftlichen Diskurse. Das Angebot eines dialogischen Tests der Forschungsarbeit auf Praxistauglichkeit unter dem Ziel einer fundierten Beratung gehört ebenso dazu. Deshalb nahm das IAW die Wahl der Bremischen Bürgerschaft zum Anlass, die fiskalischen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen in der neuen Legislaturperiode mit den Vertretern und Vertreterinnen der Politik zu erfassen und zu Lösungen beizutragen.

„Bremen – 100 Tage nach der Wahl“ lautete der Titel der Anfang September letzten Jahres durchgeführten Tagung. Zusammen mit den Handelnden aus der Praxis konzentrierten sich die Beschäftigten der Forschungseinheiten auf die Auseinandersetzung um die erforderlichen Weichenstellungen in der neuen Legislaturperiode der Bremischen Bürgerschaft.

Von Anfang an war klar, auf dieser Tagung ließen sich keine fertigen Antworten und in sich stimmige Beratungspakete produzieren. Vielmehr ging es um Denkanstöße gegenüber der Praxis, aber auch durch die Praxis gegenüber den Forschenden. Die praxisbezogenen Diskurse dieser Tagung fanden durch die Teilnehmer und Teilnehmerinnen große Anerkennung. Jedoch, auch über den Tag und den Ort dieser Diskussion hinaus, sind Impulse für die inhaltliche Fortsetzung des Dialogs zwischen Praxis und Wissenschaft gesetzt worden. Die Arbeit aus den Forschungseinheiten konzentrierte sich wesentlich auf Vorschläge, um die Selbständigkeit des Landes Bremen unter ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen, also für eine lebenswerte Urbanität zu rechtefertigen.

Die Tagung am 5. September im letzten Jahr wäre ohne die vielfältige Unterstützung und Mithilfe nicht möglich geworden. Deshalb gilt mein Dank der Arbeitnehmerkammer Bremen, die deren Finanzierung maßgeblich ermöglicht hat. Ich danke vor allem den Vertretern und Vertreterinnen aus der Praxis, die zum Erfolg beigetragen haben. Ohne den intensiven Einsatz der WissenschaftlerInnen wäre dieser Diskurs nicht möglich geworden. Dafür danke ich ebenfalls. Ein großes Lob verdient Wiebke Lang, die mit inhaltlichem und organisatorischem Engagement das Netzwerk zur Realisierung dieser Tagung aufgebaut und gesteuert hat. Sie hat schließlich auch den hier präsentierten Tagungsbericht inhaltlich organisiert und angenehm gestaltet. Den Mitarbeiterinnen in der Verwaltung danke ich für ihren intensiven Einsatz jenseits der dienstrechtlich geltenden Arbeitszeiten.

Das Institut Arbeit und Wirtschaft hat durch diese Tagung wichtige Impulse aus der Praxis erhalten. Umgekehrt hoffen wir zumindest auf ein wenig produktive Beeinflussung der Praxis auch durch diese Publikation. Die nachfolgend präsentierten Referate sowie die Ergebnisse dieser Tagung machen zweierlei deutlich: Erstens sind viele der Anregungen, die sich lohnen, in der politischen Praxis berücksichtigt zu werden, produziert worden. Zweitens wird klar, dass weiterführende Tagungen dringend erforderlich sind. Dass der Stadtstaat Bremen mit vielen innovativen Projekten einen zentralen Beitrag im lebendigen föderalen Bundesstaat leisten kann, hat diese Tagung deutlich gemacht. Um jedoch diese Selbständigkeit produktiv ausnutzen zu können, muss von Außen eine adäquate fiskalische Absicherung im föderalen Finanzierungssystem gewährleistet werden. Die öffentlichen Finanzen im Land Bremen sind wahrlich nicht Alles, aber ohne diese wird alles produktiv Vorzeigbare und noch Machbare zur Makulatur.

Prof. Dr. Rudolf Hickel

*Direktor „Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)“*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Stadtstaat und Region: Perspektiven der Selbstständigkeit Bremens.....</b>	<b>5</b>
---	----------

### **I**

#### **Sanierung als Aufgabe: Der Stadtstaat Bremen im Vergleich der Großstädte und Bundesländer**

<b>Bremen im Vergleich der Großstädte.....</b>	<b>13</b>
--	-----------

<b>Bremens Sanierungsstrategie im Vergleich der Bundesländer .....</b>	<b>17</b>
--	-----------

### **II**

#### **Qualifizierung für regionalen Strukturwandel und zukunftsfähige Arbeitsplätze**

<b>Qualifizierung für regionalen Strukturwandel und zukunftsfähige Arbeitsplätze .....</b>	<b>23</b>
--	-----------

<b>Projekt EQUIB: Regionales Monitoringsystem Qualifikationsentwicklung für die Region Bremen .....</b>	<b>24</b>
---	-----------

<b>Qualifizierungsprojekt Radio Bremen. Medienstandort Bremen.....</b>	<b>34</b>
--	-----------

### **III**

#### **Arbeitsplatz und Beschäftigungswirkungen neuer Industrien in Bremen**

<b>Luft- und Raumfahrtindustrie sowie verwandte Bereiche (Flughafen etc.) in der Region Bremen – Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte .....</b>	<b>43</b>
--	-----------

<b>Windenergie Thesen zu Arbeitsplätzen und Wachstumsaussichten.....</b>	<b>45</b>
--	-----------



## IV

### **Work-Life-Blance Arbeits(zeit)politik und Lebensqualität in Bremen**

<b>Work-Life-Balance – Arbeits(zeit)politik und Lebensqualität in Bremen.....</b>	<b>51</b>
<b>Arbeits(zeit)politik und Arbeitskultur Chancen für eine neue Balance zwischen Arbeit und Leben .....</b>	<b>54</b>
<b>Modernisierung der Arbeit - Arbeitssucht als Krankheit .....</b>	<b>60</b>
<b>Work-Life-Balance – Es könnte alles so einfach sein.....</b>	<b>67</b>

## V

### **Bremen 2030 Konturen einer modernen städtischen Zeitpolitik**

<b>Bremen 2030 – Konturen einer modernen städtischen Zeitpolitik.....</b>	<b>73</b>
---	-----------

## VI

### **Regulierung oder Selbstorganisation. Arbeits- und Leistungsbedingungen im Bereich qualifizierter Arbeit**

<b>Regulierung oder Selbstorganisation. Arbeits- und Leistungsbedingungen im Bereich qualifizierter Arbeit .....</b>	<b>79</b>
--	-----------

## Stadtstaat und Region: Perspektiven der Selbstständigkeit Bremens

*Wiebke Lang*

Wenn es um das Verhältnis von Stadtstaat und Region geht, sollte sich Bremen vielleicht seiner Stadtmusikanten erinnern. Wie das Märchen erzählt, sind Esel, Hund, Katze und Hahn irgendwo in der Region steckengeblieben, weil es ihnen dort so gut gefiel. Sie sind nie in Bremen gewesen. Und dennoch profitiert Bremen heute noch von ihrer Legende.

Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Stadtstaat und Region ist jedoch viel mehr als eine Legende. Auch wenn die Entwicklungsparameter umgekehrt verlaufen. Bremen ist nicht Ziel sondern Ausgangspunkt der Suburbanisierung von Bevölkerung, Gewerbe und Dienstleistungen. Dieser Prozess hat eine Bedeutungsverschiebung zwischen Kernstadt und Umland zur Folge. Eine eindeutige funktionale Abhängigkeit des Umlandes vom Zentrum ist jedoch nicht mehr gegeben. Statt dessen überlagern sich Konkurrenz-, Ergänzungs- und Spezialisierungsverhältnisse zwischen den Städten, Kreisen und Gemeinden. Diese Entwicklungen finden in allen Stadtregionen statt. Es ist daher davon auszugehen, dass eine Umkehrung oder wirkungsvolle Beeinflussung der räumlichen Verteilung von Arbeitsplätzen und Einwohnern nicht möglich ist. Aber auch weitere Gründe machen stadtrregionale Strategien notwendig, die eine räumliche und funktionale Kooperation und Arbeitsteilung ermöglichen. Solche Gründe sind die stärkere Eigenverantwortung, die Regionen für ihre wirtschaftliche Entwicklung übernehmen müssen, der starke Konsolidierungsdruck der öffentlichen Haushalte sowie Tendenzen zur lokalen Profilierung, um sich auf spezifische Anforderungen an die Standortwahl von Unternehmen zu konzentrieren.

Das Phänomen der Suburbanisierung in der Region Bremen ist seit langem bekannt, ausführlich beschrieben und analysiert worden. Aus diesem Blickwinkel wird als besonders problematisch hervorgehoben, dass Einwohnerinnen und Einwohner nicht nur die Stadt, sondern auch das Bundesland Bremen verlassen. Das Land Niedersachsen und die Umlandgemeinden Bremens profitieren so von der Einkommenssteuerkraft der privaten Haushalte, während Stadt und Land Bremen weiterhin einen Großteil der sozialen, kulturellen und Bildungs- Infrastruktur auch für die abgewanderten Haushalte vorhalten. Ebenso sorgt das Land Bremen mit wirtschaftsnaher Infrastruktur für die Arbeitsplätze, aus denen sich die Steuerkraft dieser Haushalte erst ergibt<sup>1</sup>. Als Lösung



<sup>1</sup> vgl. auch Hickel, Rudolf und Lang, Wiebke 2003: Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004. IAW Arbeitspapiere 2. Bremen: IAW.

zur Überwindung der sich daraus ergebenden strukturellen finanziellen Probleme wird insbesondere die „Rückwerbung der Stadtflüchtlinge“ betrachtet. Im Koalitionsvertrag heißt es dazu: „Im Wettbewerb um Einwohnerinnen und Einwohner und Arbeitsplätze müssen sich Bremen und Bremerhaven der Konkurrenz des Umlandes stellen. Ziel ist es, Bevölkerungsanteile aus der Gesamtregion zurück zu gewinnen.“ (S. 62) Abgesehen von der sehr begrenzten Wirksamkeit einer Strategie, die auf die Umkehrung des Suburbanisierungstrends setzt, geht auch die Problemdiagnose an den tatsächlichen langfristigen Entwicklungstendenzen vorbei. Zudem scheint es angebracht, Lösungsmöglichkeiten zu suchen, die sowohl im Falle der Erhaltung der Selbstständigkeit Bremens als auch im Falle einer Eingliederung in einen Nordstaat Bestand haben können. Denn zwei Dinge sind klar: Erstens, eine verschärfte Neugliederungsdebatte wird es im Rahmen des geplanten vierten Gangs zum Bundesverfassungsgericht in Sachen Finanzausgleich geben. Jedenfalls wird der Druck nach dem neuen Referendum über die Fusionierung von Berlin und Brandenburg zunehmen. Argumente zur Erhaltung der Selbstständigkeit können nur gefunden werden, wenn das Land Bremen seine Leistungsfähigkeit steigert, um weitgehend selbstständig die ihm obliegenden Aufgaben wirksam zu erfüllen. So wie es das Grundgesetz vorsieht. Zweitens wird die finanzielle Ausstattung der Stadt Bremen auch im Falle einer Neugliederung nicht besser werden. Denn die Verluste aus dem Länderfinanzausgleich überwiegen bei weitem die Einsparungen, die durch den Wegfall von Landeseinrichtungen erzielt werden könnten. Die suburbanisierenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden weiterhin den Gemeindeanteil an der Lohnsteuer ins Umland mitnehmen. Bisher erhält der Zwei-Städte-Staat über den Länderfinanzausgleich ca. 85 % der insgesamt ‚abgewanderten‘ Steuereinnahmen zurück<sup>2</sup>. Eine Stadt Bremen bzw. eine Stadt Bremerhaven im Nordstaat wird im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs sicherlich keine höheren Kompensationsleistungen erwarten können.



Zunächst möchte ich allerdings auf die Problemdiagnose eingehen und für eine differenzierte Betrachtung der langfristigen Entwicklungstendenzen plädieren.

Die Suburbanisierung von Einwohnerinnen und Einwohnern sowie von Betrieben hat zu einem Dekonzentrationsprozess geführt, der die wechselseitige Abhängigkeit der Städte und Gemeinden in der Region Bremen verstärkt. Diese Entwicklung wird u.a. an den Veränderungen der Pendlerstrukturen deutlich.

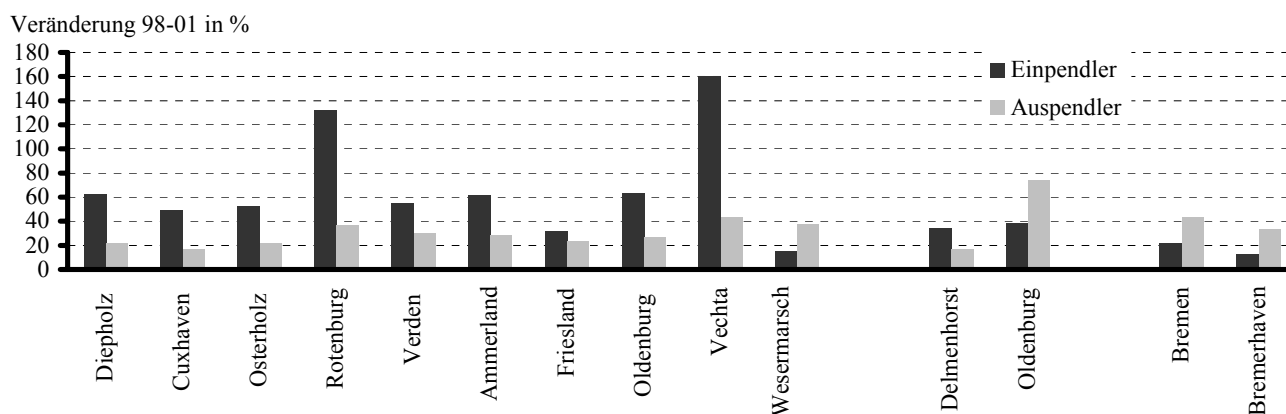
Das Verhältnis der Städte und Gemeinden untereinander kann an ihrer Funktion als Arbeitsmarkt in der Region und an dem Grad der Selbstversorgung mit Arbeitsplätzen deutlich gemacht werden. Üblicherweise übernehmen die Oberzentren der Region – hier Bremen, Bremerhaven und Oldenburg in erheblich größerem Maße die Funktion des Arbeitsmarktes für die Region als die mittel- und unterzentralen Städte und Gemeinden im Umland. Die Umlandgemeinden sind vom Arbeitsmarkt der Oberzentren abhängig. Für das Jahr 2001 stellt sich

<sup>2</sup> vgl. Heseler, Heiner; Hickel, Rudolf und Prigge, Rolf 1998: Bremens Selbstständigkeit. Bedrohung – Herausforderung – Chance. Bremen: Edition Temmen

diese Funktionsteilung zwischen der Stadt Bremen und dem Umland folgendermaßen dar. 41 % der Beschäftigten in Bremen pendeln aus den Kreisen im 30 Km Radius um Bremen ein. Umgekehrt pendeln jedoch nur 17,2 % der Bremerinnen und Bremer ins Umland zur Arbeit.

Die Entwicklung der letzten 10 Jahre zeigt jedoch, dass sich die bisherige Bedeutung Bremens relativiert. Die Zahl der Auspendler - also Bremerinnen und Bremer, die im Umland ihrer Beschäftigung nachgehen -, ist doppelt so stark angestiegen, wie die Zahl der Einpendler. In Bremerhaven ist der Anstieg der Auspendler sogar beinahe dreimal so hoch. Dementsprechend hat auch der Grad der Selbstversorgung bremischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Arbeitsplätzen abgenommen. In beiden Städten sank die Selbstversorgungsquote um 11 %, sie stellen also immer weniger Arbeitsplätze für ihre eigenen Einwohnerinnen und Einwohner bereit. Dieses Phänomen sinkender Selbstversorgung mit Arbeitsplätzen gilt für die gesamte Region. Zugleich lässt sich in beinahe allen Städten und Gemeinden eine Stärkung ihrer Funktion als Arbeitsmarkt beobachten. Diese Entwicklungen verweisen auf die zunehmenden Verflechtungen zwischen den Städten und Gemeinden.

**Abbildung 1: Veränderung der Ein- und Auspendlerbewegungen in den Städten und Kreisen der GLP**



Die Entwicklung der funktionalen Verflechtung vollzieht sich regional differenziert. Im Landkreis Vechta ist in den letzten 10 Jahren ein neues Arbeitsmarktzentrum für die Region entstanden. Insbesondere die südlichen und östlichen Nachbarkreise gewinnen an Autonomie gegenüber Bremen als Arbeitsmarktzentrum. In den nördlichen und westlichen Nachbarkreisen dagegen nimmt die Anbindung an Bremen eher zu. Bremerhaven übernimmt nur für den Kreis Cuxhaven eine Rolle als Arbeitsmarktzentrum. Und Bremerhaven selbst verliert an Autonomie gegenüber Bremen. Diese Tendenzen spiegeln die ungünstige wirtschaftliche Entwicklung im Norden und die günstigere Entwicklung im Süden insbesondere entlang der Verkehrsachse A1 wider.

Es ist wichtig festzustellen, dass es sich also bei der Suburbanisierung nicht um eine ‚Einbahnstrasse‘ handelt, bei der die Stadt zu Gunsten der Umlandgemeinden an Bedeutung verliert. Die Umlandgemeinden übernehmen zunehmend die Funktion eines Arbeitsmarktes für bremische Einwohnerinnen und Einwohner und tragen so zum Teil zum (Einkommens-)steueraufkommen in Bremen bei. Von den viel zitierten Spill-

over-Effekten sind alle Gebietskörperschaften in der Region betroffen, als Profiteure und als Geschädigte.

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Bremen ein vitales Interesse an der Wirtschaftskraft und stabilen wirtschaftlichen Entwicklung seiner Nachbargemeinden und –kreise haben muss. Die Zunahme von Pendlerbewegungen und ihre Gewichtsverlagerungen sind Ausdruck wirtschaftlicher Verflechtungen, die Wachstumsimpulse transportieren aber auch Schrumpfungsprozessen regionsweite Wirksamkeit verleihen. Wie in Studien zu räumlichen Wachstumszusammenhängen festgestellt worden ist, spielt räumliche Nähe insbesondere für die Beschäftigungsentwicklung eine bedeutende Rolle. D.h. eine positive Beschäftigungsentwicklung in den Nachbarkreisen Bremens hat starke positive Effekte auf die Beschäftigungsentwicklung in Bremen selbst. Dieser Effekt nimmt aber mit zunehmender Entfernung ab. Und diese räumlichen Entwicklungszusammenhänge gehen nicht von einem Wachstumspol – etwa Bremen – aus sondern sind in der Region verteilt. D.h. die Entwicklungsimpulse entspringen unterschiedlichen räumlichen Quellen. Unter einem regionalen Blickwinkel ergeben sich dann auch wesentlich größere Handlungsspielräume für die Förderung eines stabilen Entwicklungspfades. Denn Wirtschaftsstrukturpolitik ist heute immer ein Balanceakt zwischen Spezialisierung und Profilierung einerseits und Ausdifferenzierung und Risikoverteilung andererseits.

Auf der einen Seite stehen Bemühungen, sich in Wirtschaftsbereichen, in denen besondere Stärken gegenüber anderen Regionen erkannt werden, zu profilieren. Die Logik der Verflechtungsstrukturen zwischen Unternehmen bewirkt, dass Entwicklungsimpulse sich schneller und effektiver ausbreiten können. Durch eine abgestimmte Bildungs-, Forschungs- und Wissenschaftspolitik kann die Erneuerungsfähigkeit der wirtschaftlichen Kompetenzbereiche effektiver unterstützt werden. Auf der anderen Seite stehen Bemühungen durch die Profilierung in unterschiedlichen Bereichen die Wirtschaftsstruktur resistenter gegenüber konjunkturellen Schwankungen und Krisen auszubilden. Das bremische „Innovision“ Programm zeugt fast vorbildlich von dieser Doppelstrategie. Und doch zeigt es auch ganz deutlich auf, dass die Vielzahl an Zielen, die damit verfolgt werden müssen das Gesamtkonzept bedrohen. Die Politikansätze drohen in einem „von allem ein bisschen und nichts richtig“ ihre Wirksamkeit zu verlieren. Andere gesellschaftspolitische Zielsetzungen, gerade im Bereich der Bildungs- und Wissenschaftspolitik drohen unter dem Diktat der Wirtschaftsstrukturpolitik vernachlässigt oder aufgegeben zu werden.

Die regionale Aufweitung einer Wirtschaftsstrukturpolitik, die auf Spezialisierung und Diversifizierung angelegt ist, ermöglicht dagegen, diesem Dilemma entgegenzusteuern und räumliche Wachstumszusammenhänge strategisch zu nutzen.

Nimmt man das Gebiet der Gemeinsamen Landesplanung (GLP) zum Maßstab und betrachtet die wirtschaftsstrukturellen Potenziale, so lässt sich dies verdeutlichen.

Die regionalen Stärken und Schwächen können identifiziert werden, indem Abweichungen von der gesamtwirtschaftlichen Verteilung der Beschäftigten in einzelnen Branchen analysiert werden. Das gesamtregionale Bild ist dabei wenig erfreulich.

Denn die Region zeigt mit der Landwirtschaft, dem Verkehrsbereich und dem Einzelhandel nicht gerade in Boomsektoren ihre Stärken. Die Lebensmittelwirtschaft bildet so noch den stabilsten Profilierungsschwerpunkt. Hinzu kommen der unterproportionale Besatz des Maschinenbaus als wesentlicher Branche der Investitionsgüterindustrie, Schwächen in zukunftssträchtigen, f&e-intensiven Branchen wie der Elektrotechnik/Datenverarbeitung sowie bei den unternehmensnahen Dienstleistungen als beschäftigungsexpandierendem Sektor. Am erstaunlichsten ist jedoch die weit unterproportionale Rolle des Gastgewerbes in einer Region, die in weiten Teilen auf den Tourismus als Wirtschaftsfaktor setzt.

Bremen und Bremerhaven zeigen für sich genommen ebenfalls diese Schwächen auf. Die forschungsintensiven Branchen in den Bereichen Chemie, Maschinenbau und Elektrotechnik sind durchweg weit unterproportional vertreten. Einzig im Fahrzeugbau können beide Städte sich profilieren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die berechnete Frage, wie es das Land bewerkstelligen will Bremen in die Top Ten der Forschungsstandorte zu hieven. Das Gastgewerbe bildet ebenfalls keinen nennenswerten Wirtschaftsfaktor, zumindest was die Beschäftigung betrifft. Und allgemein bekannt ist auch die Dienstleistungsschwäche der beiden Städte.

Eine regionalwirtschaftlich differenzierte Analyse erzeugt Lichtblicke gegenüber dem insgesamt trüben Bild. In den einzelnen Kreisen der GLP lassen sich Potentiale finden, die Hinweise auf eine mögliche Arbeitsteilung in der Region geben. Die Kreise Oldenburg, Vechta und Osterholz bieten Potenziale im Maschinenbau, die chemische Industrie ist in Osterholz, Cuxhaven und Ammerland überproportional vertreten und die Stadt Oldenburg profiliert sich als Dienstleistungsstandort.

Diese grobe Skizze erlaubt es nicht, eindeutige Rückschlüsse auf mögliche regionalwirtschaftliche Zusammenhänge zu ziehen. Doch sie verdeutlicht, dass in der Region Potentiale liegen, Wertschöpfungsketten zu schließen, die lokal nicht hergestellt werden können. Und bevor Beschäftigungs- und Wertschöpfungspotentiale etwa nach Bayern verloren gehen muss der Stadtstaat sich die Frage stellen, ob diese nicht zumindest in der Region gehalten werden können. Denn nur so kann Bremen indirekt durch die räumlichen Auswirkungen der Wachstumsimpulse, oder durch Arbeitsplätze für Bremerinnen und Bremer profitieren.

Neben den entlastenden Effekten für die öffentlichen Haushalte, die sich aus einer regionalen Zusammenarbeit ergeben, muss die Freisetzung und Gestaltung von Entwicklungsimpulsen für die Region der zentrale Anspruch regionaler Kooperation sein. Dies geschieht bisher jedoch nur in unzureichendem Maße, da sich die Städte und Gemeinden in der Region noch immer als Konkurrenten verstehen und nicht als „Entwicklungspartner“ für die Region. Um nicht falsch verstanden zu werden: Interkommunale Konkurrenz ist notwendig als Antrieb für sich steigernde Leistungsfähigkeit. Sie wird jedoch dort zur Last, wo der Blick für strategische Kooperationserfordernisse aufgrund von Entwicklungsabhängigkeiten verstellt wird.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigt sich letztendlich auch in der finanziellen Ausstattung der regional bedeutsamen Projekte und Initiativen. Die Regionale Arbeitsgemeinschaft (RAG) zielt auf den Raum der Gemeinsamen Landesplanung mit einem Förderfonds von 550.000 € im Jahr. Dagegen stehen z.B. allein für das integrierte Flächenprogramm Bremens im Jahr 2001 21 Mio. € zur Verfügung. Für einzelne der sogenannten Schwerpunktprojekte aus dem bremischen Investitionssonderprogramm wird noch ein vielfaches dieser Summe investiert. Dabei haben Projekte wie der Space Park, Haven Hööv't oder die Fischereihafenschleuse erhebliche regionalwirtschaftliche Auswirkungen. Zudem bleibt die Handlungsfähigkeit der RAG eingeschränkt, da die Leitlinien für die Gewährung von Mitteln aus dem Förderfonds grundsätzlich ‚nur‘ konzeptionelle Maßnahmen vorsehen.

Wenn ich im Koalitionsvertrag nach Vorhaben suche, die eine stärkere Zusammenarbeit von Stadtstaat und Region versprechen, ergibt sich ein ambivalentes Bild. Neben einer Reihe an Vorhaben, die unter das Stichwort „Einsparkooperation“ fallen und im wesentlichen Einsparpotentiale der öffentlichen Hand durch Ämterzusammenlegungen nutzen, finden sich einige strukturpolitisch bedeutungsvolle Kooperationsversprechen.

Kooperation zwischen Bremerhaven und der umliegenden Region, gemeinsame Vermarktung im Tourismus, die Positionierung der Gesamtregion als „maritimer Nordwesten“, ein Einzelhandelskonzept für Bremen und die Region und die Bildung eines verbindlichen Mehrzweck-Planungsverbandes sind notwendige und wünschenswerte Ziele. Bisher fehlt ihnen jedoch sowohl die gemeinsame strategische Ausrichtung als auch eine inhaltliche Konkretisierung.

Muss ein Einzelhandelskonzept nicht sinnvollerweise von einem verbindlichen Planungsverband implementiert werden? Ohne durchsetzungsfähiges Planungsinstrumentarium bleiben solche Konzepte meist bei der Fortschreibung des Status Quo stehen. Insbesondere da im Falle des Einzelhandels Bremen den ersten Schritt nach dem zweiten unternimmt. Die großflächigen Einzelhandelsansiedlungen des ISP sind doch schon realisiert oder kurz vor der Realisierung.

Wo sind Doppelstrukturen auf kommunaler und auf regionaler Ebene sinnvoll, wo sind teilräumliche Lösungen notwendig? In welchen Themenbereichen geht man besser projektorientiert vor, in welchen sind verbindliche institutionalisierte Strukturen notwendig. Und die wichtigste Frage: welche finanziellen Mittel stehen regionalen Initiativen zur Verfügung. Hier ist ein Kooperationsprojekt im Koalitionsvertrag beinahe als revolutionär zu bezeichnen: Für ein Testgebiet für Offshore-Windenergieanlagen auf niedersächsischen Boden wird möglicherweise der erste bremische Fördereuro die Landesgrenzen verlassen.

# I

## **Sanierung als Aufgabe: Der Stadtstaat Bremen im Vergleich der Großstädte und Bundesländer**







## Bremen im Vergleich der Großstädte

*Rolf Prigge*

An dem von Rolf Prigge moderierten Forum „Sanierung als Aufgabe: Der Stadtstaat Bremen im Vergleich der Großstädte und Bundesländer“ beteiligten sich etwa 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. In dem Forum wurden zwei Referate gehalten und rege diskutiert. Rolf Prigge (Forschungseinheit Strukturwandel des öffentlichen Sektors des IAW) analysierte zunächst die Stellung Bremens im Vergleich der Großstädte. Der Senatsbeauftragte für überregionale Finanzbeziehungen und Leiter der Forschungsstelle für Finanzpolitik, Prof. Dr. Günther Dannemann, skizzierte im Anschluss daran die strategische Anlage der Sanierungspolitik Bremens im Vergleich mit den anderen Bundesländern und Stadtstaaten.

Die Ausführungen von Rolf Prigge beruhen auf den Zwischenergebnissen des von der Hans-Böckler-Stiftung des DGB geförderten Forschungsprojektes über „Strategien, Management und Mitbestimmung der Modernisierung deutscher Großstädte (Großstädte-Projekt)“ (Rolf Prigge, Okka Alberts unter Mitarbeit von Niels Kohlrausch, Das andere Regieren der großen Städte, 2. Projektzwischenbericht, Universität Bremen –IAW–, August 2003). In dem noch laufenden Projekt werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den staatlichen Rahmenbedingungen, den sozioökonomischen Entwicklungsbedingungen und der Modernisierungspolitik der fünfzehn größten deutschen Städte näher untersucht. Das Untersuchungsfeld des Projektes bilden die Großstädte mit mehr als 450.000 Einwohnern.

Über das deutsche und das europäische System der Großstädte liegen Untersuchungen vor, die vorwiegend stadtökonomisch fundiert sind (vgl. Matejowski 2000, Krätke 1995). Das Ranking des Großstädte-Projektes bezieht demgegenüber auch soziale Indikatoren ein. Die vom Großstädte-Projekt verwendeten Indikatoren zur Entwicklung der Bevölkerung, der lokalen Beschäftigungs-, Wirtschafts- und Sozialstrukturen zeigen, dass sich die sozioökonomischen Entwicklungsunterschiede zwischen den fünfzehn größten deutschen Städten im Untersu-

### Bremen im Vergleich der Großstädte

Beitrag zur IAW-Tagung 2003

- Europäisches und deutsches Großstädtensystem
- Sozioökonomische Rahmenbedingungen
- Regime großstädtischer Modernisierungspolitik
- Schlussfolgerungen

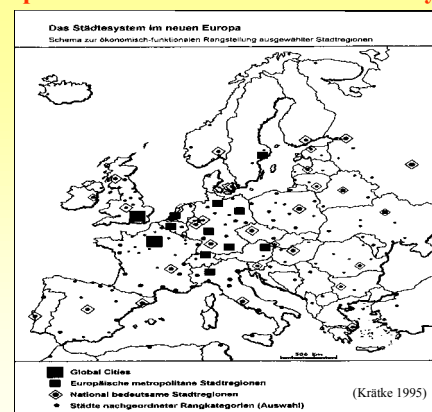
3.09.2003

Rolf Prigge c/o Universität Bremen

IAW

1

### Europäisches und deutsches Großstädtensystem



3.09.2003

Rolf Prigge c/o Universität Bremen

IAW

2

chungszeitraum von 1990 – 2000 verfestigt haben oder größer geworden sind. Es hat sich eine relativ stabile Hierarchie unter den deutschen Großstädten herausgebildet. In der Liga der prosperierenden Großstädte spielen während des Untersuchungszeitraums in wechselnder Rangfolge Stuttgart, Frankfurt, München und Düsseldorf. Das obere Mittelfeld der Großstädte bildeten im Jahre 2000 Hannover, Hamburg und Nürnberg.

### Gruppierung deutscher Großstädte nach ihrer sozioökonomischen Entwicklung

2000		
Rang	Stadt	Pkte
1	Stuttgart	3,66
1	Frankfurt	3,66
3	München	4,55
4	Düsseldorf	4,88
5	Hannover	6,33
6	Hamburg	6,75
7	Nürnberg	7,22
8	Köln	7,44
9	Dresden	8,55
10	Essen	9,37
11	Bremen	10,00
12	Leipzig	10,11
13	Dortmund	10,25
14	Duisburg	12,22
15	Berlin	12,50

Indikatoren (mit den Variablen):

- Bevölkerung (Bev'entwg., 1-Pers.-Haushalte)
- Lokale Wirtschaftsstruktur (soz'erspfl. Besch., 'BIP)
- Lokale Sozialstruktur (A'lose, Sozialhilfeempf., Erw'quote)
- Öff. Haushaltsdaten (Schulden, Steuereinn.)

(Großstädte-Projekt 2003)

3.09.2003

Rolf Prügge c/o Universität Bremen

IAW

3

Köln verkörpert zu dem Zeitpunkt den Zentralwert, während Dresden und Essen mit Bremen das untere Mittelfeld formen. Leipzig, Dortmund, Duisburg und Berlin bilden in diesem Ranking die Gruppe der Großstädte mit besonderen Entwicklungsproblemen. Nur Essen gelang es im Untersuchungszeitraum, sich um mehrere Plätze zu verbessern. Bremen weist im Vergleich der Großstädte eine durchschnittliche Bevölkerungsstruktur auf, konnte sich im Untersuchungszeitraum bei der Arbeitslosigkeit vom letzten Platz ins Mittelfeld verbessern, verfügt über ein durchschnittliches Bruttoinlandsprodukt, fällt aber vor allem durch die im Vergleich der Großstädte höchste Zahl der Sozialhilfeempfänger/innen negativ auf.

Nach den Erkenntnissen des Großstädte-Projektes kann das deutsche föderalistische System für die Großstädte und Regionen gegenwärtig keine gleichwertigen Lebensverhältnisse und Entwicklungsbedingungen gewährleisten. Bund, Länder und Gemeinden bilden quasi einen Finanz- und Aufgabenverbund, der für wirtschafts- und finanzpolitische Interessen des Bundes funktionalisierbar bleibt. Auf Grund von konkurrierenden Interessen der staatlichen Ebenen, der politischen Gruppen und Verbände ist Deutschland als föderaler Bundesstaat gegenwärtig nur begrenzt regierbar. Die zum Ausgleich regionaler Disparitäten entwickelten staatlichen Interventionsinstrumente (z.B. Aufteilung von Steuern und Aufgaben zwischen den staatlichen Ebenen, Bund/Länder-Finanzausgleich, Gemeinschaftsaufgabe Regionale Wirtschaftsstrukturförderung, Bundesprogramme soziale Stadt, Stadtumbau Ost und West, EU-Struktur- und Regionalfonds u.a.) haben sich in der Zeit nach der Wiedervereinigung als relativ stumpf erwiesen. Die Großstädte einschließlich der Stadtstaaten laufen so Gefahr, in eine „Politikverflechtungsfalle“ (Scharpf) zu geraten und sich dort zu verfangen.

Unter diesen restriktiven Bedingungen betreiben die Stadtstaaten, wie fast alle anderen Großstädte auch, eine aktive Modernisierungspolitik, indem sie ihren öffentlichen Sektor umbauen. Die Großstädte befinden sich in dem Zwiespalt zwischen der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und den Anforderungen ihrer Bevölkerung. Leitbilder wie das noch zu Beginn der 90er Jahre die Verwaltungsmodernisierung prägende Leitbild des „Neuen Steuerungsmodells der dezentralen Ressourcenverantwortung“ verblassen, ohne das sich neue Leitbilder wie das der „Bürgerkommune“ durchsetzen konnten. Die Entwicklung einer Großstadt unterliegt eben vielen Variablen, die durch die großstädtische Modernisierungspolitik nur bedingt, zumindest aber nicht kurzfristig zu beeinflussen. Unter diesen Voraussetzungen entscheidet über die Arbeits- und Lebensbedingungen in einer Großstadt und deren Entwicklungschancen derzeit eher die

Gunst der regionalen Lage als die Qualität städtischer Modernisierungspolitik. Damit verfestigen sich die regionalen Entwicklungsunterschiede weiter.

Die Großstädte haben in den letzten Jahren ihr Haushaltswesen mit Budgets und Produkten modernisiert und sind dabei, ein neues ergebnisbezogenes Finanzmanagement einzuführen. Mehrere Großstädte in den Flächenstaaten haben ihre politischen Führungsstrukturen durch die Direktwahl der Oberbürgermeister/innen effektiviert, die Stadtstaaten haben ihre Regierungssysteme etwas verschlankt. Öffentliche Aufgaben wurden in erheblichem Umfang ausgelagert und privatisiert. Die zunehmende Zahl der Beteiligungen an städtischen Gesellschaften soll mit Hilfe des in allen Vergleichsstädten bestehenden Beteiligungsmanagements gesteuert werden. Von einer politischen und betriebswirtschaftlichen Steuerung mit Hilfe der Konzernorganisation kann aber bisher nur vereinzelt gesprochen werden, da das Beteiligungsmanagement unterschiedlich entwickelt wurde.

Die Großstädte schöpfen ihr Entwicklungspotential zur Bindung von Einwohnern/innen, zur Beteiligung der Bürger/innen an politischen Entscheidungen, zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sowie für einen Wandel der Arbeitsbeziehungen im Konzern Stadt bisher nicht aus. Alle Großstädte befinden sich auf Grund ihrer angespannten Finanzlage auf der Jagd nach Extra-Subventionen und großen Investoren. Von einer gelungenen strategisch und politisch koordinierten Gesamtsteuerung kann in den Großstädten noch nicht die Rede sein.

Die Großstädte einschließlich der Stadtstaaten sind derzeit nur bedingt regierungsfähig. Als „lokaler Staat“ sind sie Opfer der (steuer-)politischen Interventionen des Bundes und der Mehrheit der Länder (vgl. die unzureichende Finanzausstattung der Kommunen u. Stadtstaaten). Obwohl die Großstädte Teil der Länderverwaltungen sind, verfolgen sie in ihrer Modernisierungspolitik überraschenderweise ähnliche Strategien und Pfade. Die Vernetzung der kommunalen Interessen scheint mit Hilfe der Verbände und von Unternehmensberatungsgesellschaften zumindest dann zu funktionieren, wenn es um den modernisierungspolitischen Wissenstransfer geht. Der Nutzen der großstädtischen Modernisierungspolitik liegt derzeit darin, unter unsicheren sozioökonomischen Entwicklungsbedingungen und staatlichen Rahmenbedingungen die lokale staatliche Ebene stabilisiert zu haben. Eine gravierende Verbesserung der Lage wird einzelnen Großstädten und den Stadtstaaten aber nur möglich sein, wenn sich die sozioökonomischen Entwicklungsbedingungen und die staatli-

## Bilanz großstädtischer Modernisierungspolitik

- Stärken- und Schwächenprofil -

### Stärken

- Zentrale Ressourcensteuerung u. neues Finanzmanagement
- Effektivierung der politischen Führung
- Konzern Stadt und Ausdifferenzierung öff. Aufgabenerfüllung
- Bedingt regierbare Städte

### Schwächen

- Nachhaltige Stadtentwicklungspolitik
- Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie
- Wandel der Arbeitsbeziehungen in der Kernverwaltung
- Politische und managerielle Gesamtsteuerung

(Großstädte-Projekt 2003)

3.09.2003

Rolf Prigge c/o

Universität Bremen

**iaw**

4

## Schlussfolgerungen

- Großstädtehierarchie und Polarisierung der sozioökonomischen Entwicklung 1990-2000
- Strukturschwache Großstädte u. Stadtstaaten in der Politikverflechtungsfalle
- Großstädte als lokaler Staat: Begrenzte Wirkung großstädt. Modernisierungspolitik
- Umbruch staatlicher Regelungs- u. Förderstrukturen als Chance

3.09.2003

Rolf Prigge c/o

Universität Bremen

**iaw**

5

chen Rahmenbedingungen zu ihren Gunsten ändern. Eine weitere Voraussetzung dafür ist das Ausschöpfen eigener Modernisierungspotentiale und die Akzeptanz der Bevölkerung.

## Bremens Sanierungsstrategie im Vergleich der Bundesländer

*Prof. Dr. Günther Dannemann*

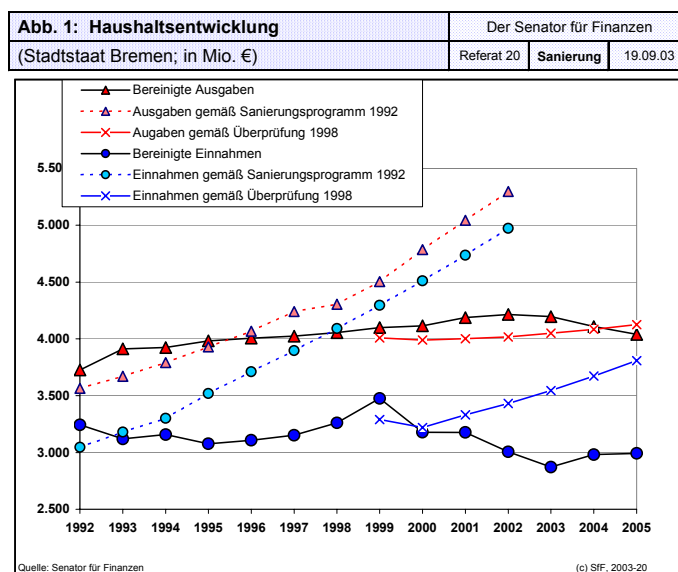
*(Senatsbeauftragter für überregionale Finanzbeziehungen)*

Die durch das Bundesverfassungsgericht im Jahr 1992 für Bremen (und Saarland) attestierte extreme Haushaltsnotlage erzwang die Notwendigkeit, ein tragfähiges und langfristig angelegtes Konzept zur Haushaltssanierung zu erarbeiten und in den Folgejahren auch umzusetzen. Dieses Sanierungskonzept wurde 1993 zwischen dem Bundesfinanzminister und der Freien Hansestadt Bremen vereinbart und war die Grundlage der ab 1994 durch den Bund geleisteten jährlichen Sanierungshilfen in Form von Sonder-Bundesergänzungszuweisungen. Bis 1998 flossen somit 4,6 Mrd. Euro in gleich bleibenden Jahresraten nach Bremen. Basierend auf den Ergebnissen der Überprüfungsverhandlungen mit dem Bund in den Jahren 1997/1998 wurde Bremen eine Verlängerung des Sanierungszeitraumes bis 2004 einschließlich eines zusätzlichen Sanierungsbetrages in Höhe von 3,9 Mrd. Euro zugestanden, so dass sich der Sanierungsbeitrag des Bundes bis 2004 auf 8,5 Mrd. Euro addieren wird.

Vor diesem Hintergrund und insbesondere durch die im September 2003 eingebrachte Verfassungsklage des Landes Berlin hinsichtlich der Gewährung von Haushaltssanierungshilfen durch den Bund ist es sinnvoll, ein vorläufiges Resümee bezüglich der bremischen Sanierungspolitik zu ziehen.

Hierbei kann zum jetzigen Zeitpunkt festgestellt werden, dass gegenüber den Planungen aus dem Jahr 1992 die Entwicklungen der tatsächlichen Ausgaben und Einnahmen einen Verlauf genommen haben, welche insbesondere auf der Einnahmenseite eine enorme Abweichung von den ursprünglich prognostizierten Zuwächsen aufweisen (Abbildung 1).

Trotz des massiven Eigenbeitrags im Bereich der Ausgaben, welcher nicht zuletzt durch die tatsächliche Ausgabenentwicklung im Vergleich zu der vom Bund vorgegebenen Ausgabenentwicklung zum Ausdruck kommt, konnte die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben hauptsächlich aufgrund von exogen hervorgerufenen Einnahmeneinbrüchen nicht verringert werden. Statt einer im Jahr 1992 für das Jahr 2002 geplanten Defizit-



Einnahmen: ohne Sanierungs - BEZ

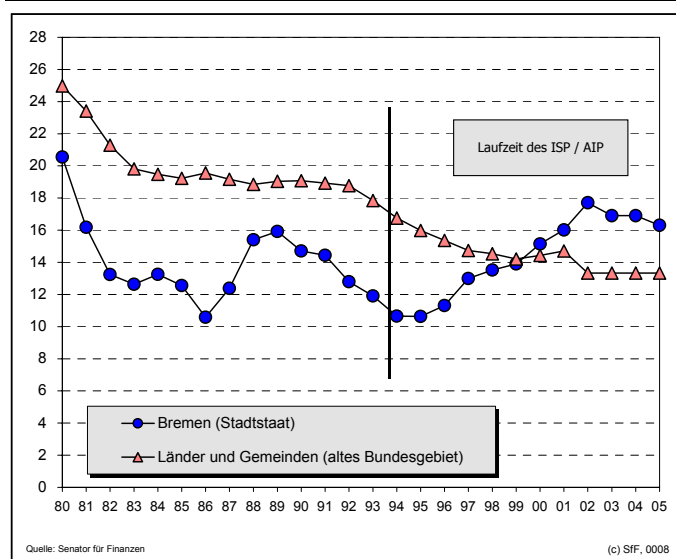
Bereinigte Einnahmen und Ausgaben ab 2003: Planungsstand Mai 2003

quote von 6 % wurde eine Defizitquote von 29 % realisiert.

Mit Auslaufen der Sanierungshilfen im Jahr 2004 insbesondere in Verbindung mit weiter anhaltenden Steuereinnahenausfällen ist für Bremen im Jahr 2005 kein verfassungsmäßiger Haushalt aufzustellen und somit eine weiterhin anhaltende extreme Haushaltsnotlage zwangsläufig.

Die „Philosophie“ des bremischen Sanierungsprogramms entsprang den Vorgaben des BVerfG und lässt sich auf die Formel „Sparen und Investieren“ verkürzen. Die Komponente „Sparen“ steht dabei für die durch das Haushaltsnotlagenland selbst zu erbringende Leistung zum Abbau der extremen Haushaltsnotlage. Die extreme Haushaltsnotlage selbst kann durch eine Kombination aus wirtschaftlicher Strukturschwäche sowie einer dadurch bedingten übermäßigen Verschuldung hervorgerufen sein, so wie es auch 1992 für Bremen und das Saarland attestiert wurde. In diesem Fall stellt auch das BVerfG eindeutig klar, dass sowohl eine einzig auf Investitionsmaßnahmen als auch eine einzig auf Entschuldung ausgelegte Sanierungsstrategie nicht sinnvoll ist und nur ein Bündel aus mehreren Maßnahmen einschließlich (Teil-)Entschuldung und wirtschafts- und finanzkraftstärkende öffentliche Investitionen weiterhelfen kann.

**Abb 5: Investitionsquoten \*)**  
(Bruttoinvestitionen / Bereinigte Ausgaben; in %)



\*) Länder und Gemeinden ab 2003: Fortschreibung auf konstantem Niveau

Wie sehr dabei für Bremen zusätzliche öffentliche Investitionen zum Abbau der Wirtschafts- und Finanzschwäche notwendig waren, wird deutlich in Abbildung 5, wenn ein Vergleich zwischen den Investitionsquoten der Ländergesamtheit sowie den Investitionsquoten Bremens seit den 80' er Jahren angestellt wird. Erst ab 1999 wird die „Investitionslücke“, also der Investitionsnachholbedarf gegenüber der Ländergesamtheit, abgebaut.

Angesichts der Feststellungen und Vorgaben des BVerfG aus dem Jahr 1992 stiften der Normenkontrollantrag des Landes Berlin und insbesondere ein beigefügtes Gutachten von Gisela Färber Verwirrung. Einerseits wird nicht zuletzt festgestellt, dass die Wirtschaftskraft Berlins von 1995 bis zum Jahr 2002 um 6,3 % geschrumpft ist und aktuell nur noch 89 % der bundesdurchschnittlichen Wirtschaftskraft je Einwohner erreicht, während Bremen (136 %) und Hamburg (172 %) als vergleichsweise wirtschaftsstarke einzustufen sind. Als zusätzlicher Warnhinweis wird zudem der Abfall der Berliner Wirtschaftsleistung gegenüber den neuen Ländern angeführt. Ursächlich hierfür ist der wirtschaftliche Strukturwandel sowie auch die Vereinigung mit dem Ostteil der Stadt.

Die wirtschaftspolitischen Empfehlungen zur Sanierung des Berliner Haushaltes weichen hingegen grundsätzlich von der Bremer Sanierungsstrategie ab. Bei Gewährung von Sanierungshilfen sollen diese sowie die durch eine Entschuldung entstehenden Finanzierungsspielräume voll zum Schuldenabbau verwendet werden. Gleichzeitig soll die Investitionsquote drastisch auf 7,9 % im Jahr 2007 gesenkt werden. Eine nachweis-

Die wirtschaftspolitischen Empfehlungen zur Sanierung des Berliner Haushaltes weichen hingegen grundsätzlich von der Bremer Sanierungsstrategie ab. Bei Gewährung von Sanierungshilfen sollen diese sowie die durch eine Entschuldung entstehenden Finanzierungsspielräume voll zum Schuldenabbau verwendet werden. Gleichzeitig soll die Investitionsquote drastisch auf 7,9 % im Jahr 2007 gesenkt werden. Eine nachweis-

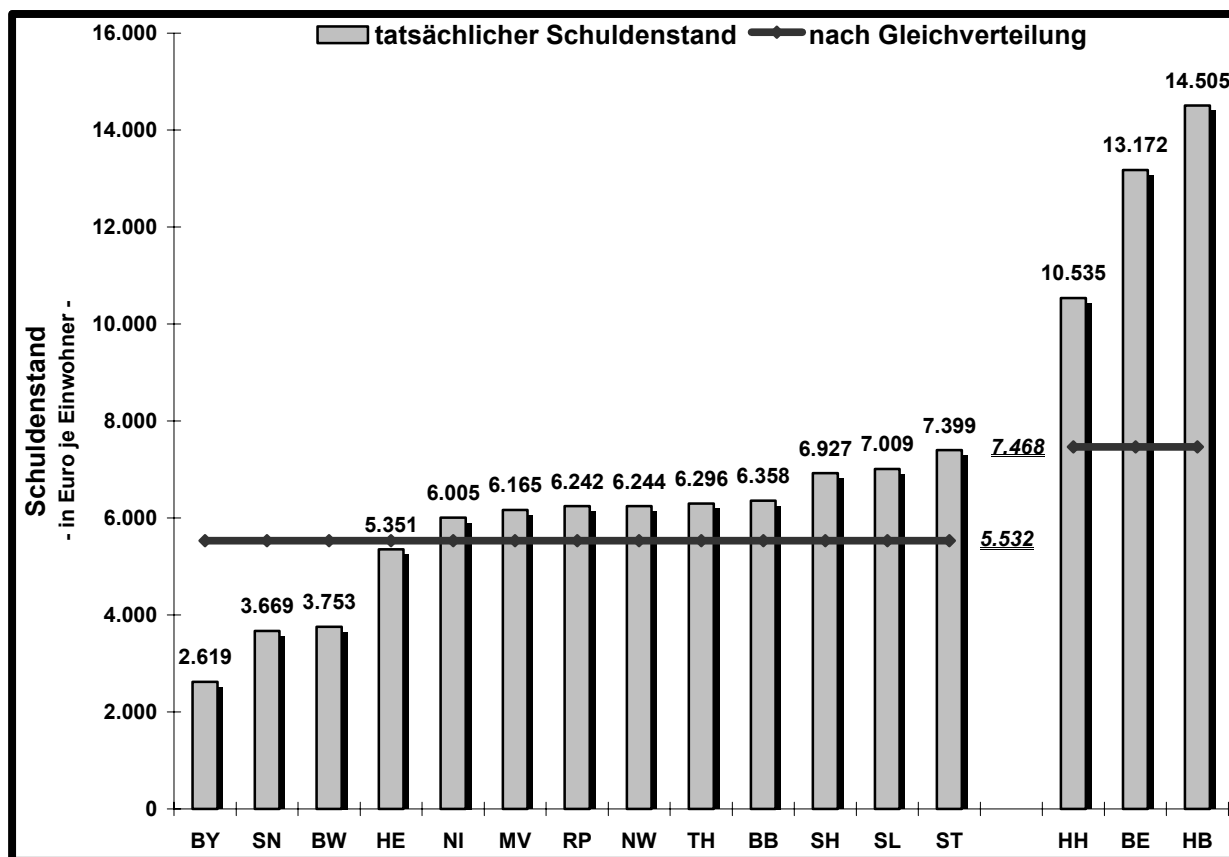
bare Wirtschaftsschwäche mit ihren fiskalischen Folgen durch eine Reduktion der Investitionen zu beheben dürfte nicht von Erfolg gekrönt werden. Auch der Hinweis, dass das bundesstaatliche Finanzsystem ohnehin die durch öffentliche Investitionen induzierten Steuerzuwächse konfiskatorisch abschöpft - in Bremen verbleiben von einem zusätzlichen Steuer-Euro lediglich 10 Cent - und daher wirtschafts- und finanzkraftstärkende Maßnahmen sinnlos erscheinen, ist als Argument unbrauchbar. Letztlich lässt sich in Bremen anhand mehrerer Indikatoren zeigen, dass eine aktive Sanierung allemal sinnvoller ist als die von Berlin propagierte passive Sanierung.

In der allgemeinen Diskussion über das föderale System der Bundesrepublik Deutschland wird häufig auch der Vorschlag unterbreitet, im Sinne einer Effizienzförderung des Föderalismus den einzelnen Gebietskörperschaften, also den Bundesländern, mehr Möglichkeiten zum Wettbewerb untereinander einzuräumen. Ein Vorschlag, welcher sich an den marktwirtschaftlichen Gegebenheiten innerhalb der Privatwirtschaft anlehnt mit dem Ziel, ein optimales Angebot an staatlichen Leistungen entsprechend den regional divergierenden Präferenzen der Bürger herbeizuführen. Die Formel hierfür lautet allgemein: Mehr Wettbewerb = bessere Anpassung des Angebots auf die Nachfrage = geringere Kosten für den Bürger.

All zu leicht wird dabei jedoch übersehen, dass Wettbewerb zwischen Gebietskörperschaften, auch im positiven Sinne, aber auch nur dann zu einem einigermaßen befriedigenden „Markt“-Ergebnis führen kann, wenn sämtliche Wettbewerber sich neben weiteren Bedingungen gleicher Startbedingungen ausgesetzt sehen. Eine derartige Ausgangssituation aber kann für das gegenwärtige föderale System verneint werden. Zu groß sind die Unterschiede zwischen den Bundesländern derzeit, als dass sich ernsthaft wettbewerbsfördernde Elemente in das gegenwärtige System integrieren ließen, ohne dabei die Kluft zwischen „reicheren“ und „ärmeren“ Bundesländern nicht noch zu vergrößern.



Abb. 6: Gleichverteilung der Schulden\* (L+G) unter den Ländern



\* Kreditmarktschulden i.w.S. (= Wertpapiersschulden, Schulden bei Banken, Sparkassen, Versicherungsunternehmen und in- / ausländischen Stellen sowie Ausgleichsforderungen; ohne Schulden der öffentlichen Haushalte untereinander und ohne Kassenverstärkungskredite.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder. Einwohner: 30.06.2002; Schuldenstand: 31.12.2002.

Als ein Indikator für die gegenwärtig festzustellenden unterschiedlichen Startbedingungen kann der Schuldenstand je Einwohner verwendet werden. Hier lässt sich für das Jahr 2002 zeigen, dass insbesondere die Gruppe der Stadtstaaten ein weitaus höheres Handicap aufweisen. Gleiche Startbedingungen gemessen am Schuldenstand könnten bedeuten, dass innerhalb der Gruppe der Flächenländer ein Einheitsschuldenstand je Einwohner in Höhe von 5.532 Euro für jedes Bundesland verwirklicht werden müsste, während den Stadtstaaten nur ein um den Faktor 1,35 höheren Einheitsschuldenstand je Einwohner zugebilligt werden dürfte.

Mehr Wettbewerb einzufordern nötigt gleichzeitig Vorschläge zur Schaffung gleicher Startbedingungen ab, wobei Stadtstaaten eine besondere Berücksichtigung erfahren müssen.

## II

**Qualifizierung für regionalen Struktur-  
wandel und zukunftsfähige Arbeitsplätze**





## **Qualifizierung für regionalen Strukturwandel und zukunftsfähige Arbeitsplätze**

Gerlinde Hammer machte in ihrem Referat deutlich, wie das Projekt EQUIB mit seinem regionalen Monitoring-System Qualifikationsentwicklung – kurz RMQ – den regionalen Strukturwandel durch Qualifikationsbedarfsanalysen in allen für die Beschäftigung und das Wachstum des Landes Bremen wichtigen Wirtschaftszweigen unterstützt. Im Rahmen des RMQ werden regelmäßig sog. Panelbetriebe der Region hinsichtlich sich abzeichnender Qualifikationstrends befragt, um den für eine präventive Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik Verantwortlichen das erforderliche Datenmaterial zur Verfügung zu stellen. In diesem Sinne verortet sich EQUIB als unterstützende wissenschaftliche Dienstleistung für die regionale Standortentwicklung.

In seinem Kommentar bestätigte Herr Dr. Arnold Knigge, Staatsrat beim Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales diesen Beitrag, den die Ergebnisse von EQUIB für die Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik in der Region leisten: Zur Konzeption und Förderschwerpunktsetzung innerhalb von Qualifizierungsprogrammen im Rahmendes Beschäftigungspolitischen Aktionsprogramms (BAP) wird auf die von EQUIB erhobenen Qualifizierungstrends in den unterschiedlichen Branchen/ Sektoren des Landes Bremen, differenziert nach Bremen und Bremerhaven, wenn von der Sachlage erforderlich, zurückgegriffen. So wurden z.B. in der Vergangenheit für die Sektoren Tourismus und Gesundheitswirtschaft Förderprogramme für innovative Qualifizierungsmaßnahmen aufgelegt, weiter wurden z.B. unter qualifikatorischen Aspekten die Querschnittsthemen E-Learning im Unternehmen und Umwelttechnik gefördert.

Dr. Charlotte Dorn und Dr. Lothar Dorn stellten im Rahmen des „Qualifizierungsprojekt Radio Bremen“ vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen und Trends im Rundfunk die Herausbildung neuer Berufsprofile und die damit verbundenen Qualifikationsanforderungen für die Beschäftigten vor. Als exemplarische Ergebnisse ihrer durchgeführten partizipativen Bedarfsanalyse wurden die Veränderungen der Berufsprofile im Hörfunk für die Bereich Tontechnik und Programm präsentiert.

In den Kommentaren von Dr. Heinz Glässgen, Intendant von Radio Bremen, und Eckart Siering, Referent für Medienrecht und Medienpolitik bei der Senatskanzlei, wurde insbesondere auf die Bedeutung Radio Bremens für den selbständigen Stadtstaat hingewiesen. Die erfolgreiche Umsetzung des neuen Standorts für Hörfunk und Fernsehen ist unmittelbar verbunden mit einer adäquaten Qualifikation der Beschäftigten.

# Projekt EQUIB: Regionales Monitoringsystem Qualifikationsentwicklung für die Region Bremen

*Gerlinde Hammer*

*Bremen. 100 Tage nach der Wahl  
Qualifizierung für regionalen Strukturwandel und zukunftsfähige Arbeitsplätze*



## Ziele, Methoden und empirische Grundlage des RMQ Transfer in die Region

Referentin: Gerlinde Hammer  
Institut Arbeit und Wirtschaft IAW  
Forschungseinheit Qualifikationsforschung und Kompetenzerwerb  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Postfach 330 440  
28334 Bremen  
[www.equib.de](http://www.equib.de)  
[ghammer@uni-bremen.de](mailto:ghammer@uni-bremen.de)



5. September 2003

Institut Arbeit und Wirtschaft >

### Aufbau:

- ▷ Teil I: Projekt EQUIB / RMQ – Auftrag und Ziele
  - Das Projekt EQUIB
  - Allgemeiner EQUIB-Auftrag
  - Das „Regionale Monitoring-System Qualifikationsentwicklung RMQ“
  - Was bedeutet „Regionales Monitoring-System“
- ▷ Teil II: Untersuchungsdesign und methodisches Instrumentarium
  - Die „drei Säulen“ des RMQ
  - Untersuchungsdesign
  - Warum ein qualitatives Betriebspanel
  - Durchführung der Befragung
  - Leitfaden: Ablauflogik und Mindmaps
- ▷ Teil III: Empirische Grundlage
  - Untersuchungsfelder
  - Entwicklung des Betriebspanels
- ▷ Teil IV: Transfer in die Region
  - Projektbeirat
  - Rückkopplung der Ergebnisse
  - Wege der Verbreitung der RMQ-Ergebnisse
  - Regionale Umsetzung von EQUIB-Ergebnissen („nachhaltige“ Beispiele)

# Teil I.

## Projekt EQUIB / RMQ

### Auftrag und Ziele

#### Das Projekt EQUIB

- Entwicklungsplanung Qualifikation im Land Bremen
- Förderung: Der Senator für Arbeit, Frauen, Jugend, Gesundheit und Soziales der Hansestadt Bremen aus Landesmitteln und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds ESF
- Durchführung am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen

#### EQUIB-Auftrag

- Erstellung regionaler Qualifikationsbedarfsanalysen für das Land Bremen
- Erarbeitung einer fundierten Datenbasis für die Förderung des „Standortfaktors Qualifikation“
- Beitrag zu einer auf Schaffung und Erhaltung von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen ausgerichteten, integrierten Wirtschaftsstruktur- und Arbeitsmarktpolitik

#### Ziele des Regionalen Monitoring-Systems

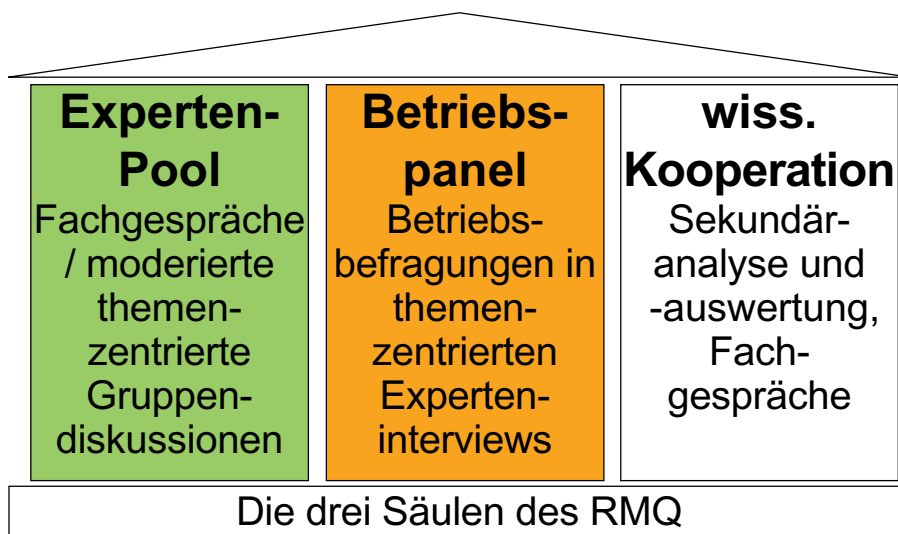
- Kontinuierliche, zeitnahe *Qualifikationsbedarfserhebung* in allen wichtigen Wirtschaftsbereichen
- *Früherkennung* neuer Fähigkeiten und Kompetenzen für die Bewältigung technologischer und organisationsstruktureller Entwicklungen in den Betrieben
- *Unterstützung* der Entwicklung bedarfsnaher Angebote zur Qualifizierung in Abstimmung mit den Nutzerinnen und Nutzern

## **„Monitoring-System“ bedeutet...**

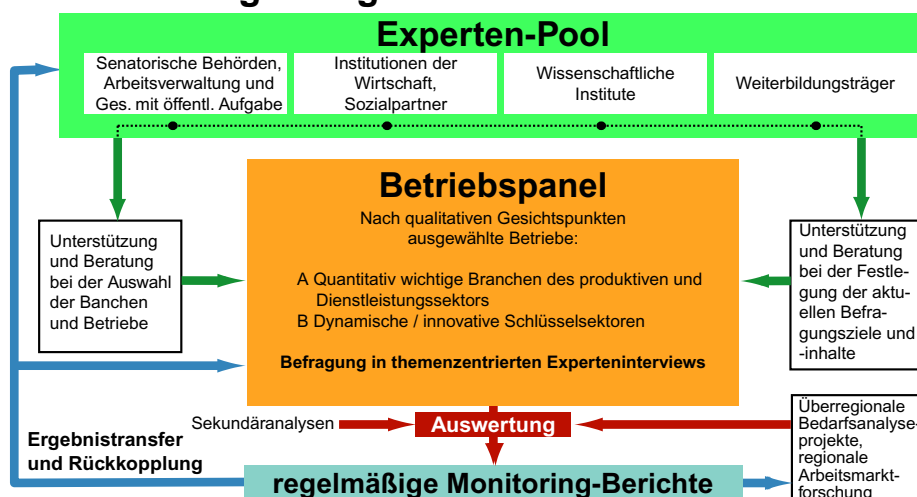
- ▷ ... regelmäßige Bestandsaufnahme:  
*Welche Qualifikationsbedarfe zeichnen sich gerade ab?*
- ▷ ... regelmäßige Rückmeldung:  
*Welche Qualifikationsangebote sind gerade erforderlich?*
- ▷ ... systematische Langzeitbeobachtung:  
*Wie entwickeln sich Angebot und Nachfrage von Qualifikationen in der Region?*
- ▷ ... systematische Kooperation und Vernetzung:  
*Wie lässt sich das Qualifizierungswissen der regionalen Akteure vernetzen und „managen“?*

## Teil II. Untersuchungsdesign und methodisches Instrumentarium

### Die „drei Säulen“ des RMQ



### Untersuchungsdesign





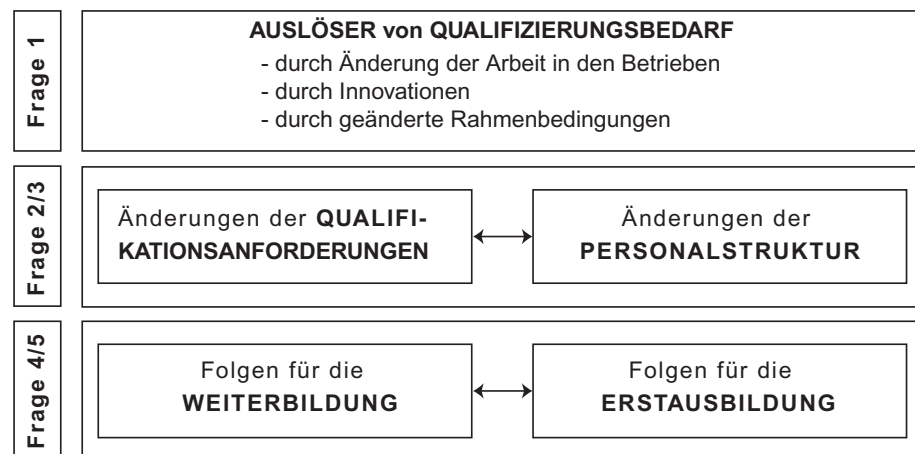
## Warum ein Betriebspanel?

- Wiederholte Befragung der selben Betriebseinheiten zeigt die *Qualifikationsentwicklung im Zeitverlauf*
- Netz fester Ansprechpartner verbessert die Aussagekraft der Ergebnisse („*Scouting*“-Gedanke)

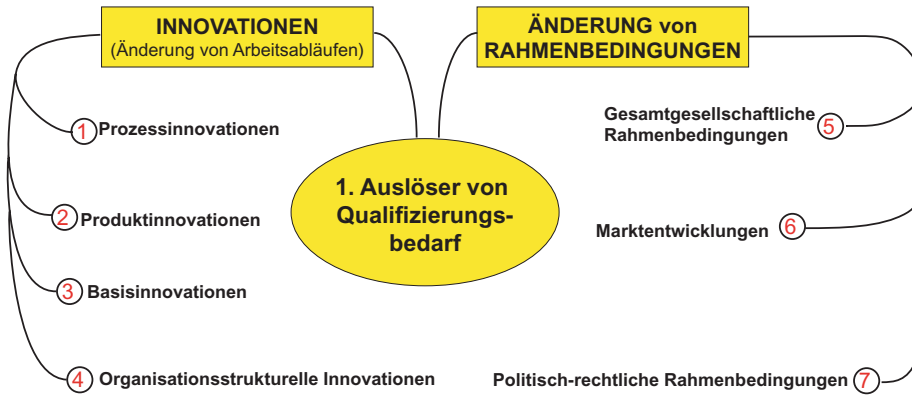
## Durchführung der Befragung

- Themenzentrierte Expertengespräche
- Durchführung im persönlichen Gespräch
- Strukturierungsangebot über „*Mind-Maps*“ parallel zu den offen gehaltenen Leitfragen

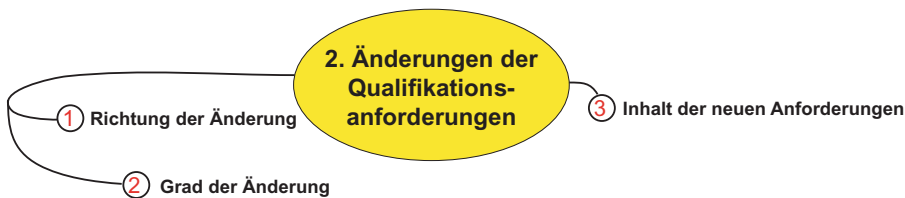
## Betriebsbefragung: Leitfaden für Experteninterviews (Ablauflogik)



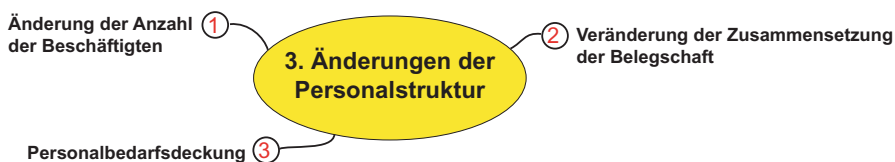
## Leitfaden für Experteninterviews: Offene Fragestellungen plus Mindmaps



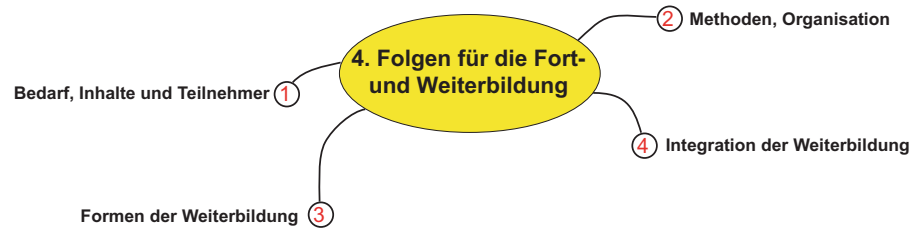
## Leitfaden für Experteninterviews: Offene Fragestellungen plus Mindmaps



## Leitfaden für Experteninterviews: Offene Fragestellungen plus Mindmaps



## Leitfaden für Experteninterviews: Offene Fragestellungen plus Mindmaps



## Leitfaden für Experteninterviews: Offene Fragestellungen plus Mindmaps



## Teil III.

# Empirische Grundlage

### Untersuchungsfelder (Einbezogene Wirtschaftsbereiche)

A Wirtschaftsbereiche, die von hohem quantitativen Gewicht im Rahmen der regionalen Wirtschaftsstruktur sind und ausgeprägte Branchenstrukturen besitzen

B Wirtschaftsbereiche, die sich aktuell hochdynamisch entwickeln und für Entwicklung und Wachstum in Bremen/Bremerhaven von hoher Bedeutung sind

### Entwicklung des Betriebspanels

	12/2001			Ab- gang	Zu- gang	12/2002		
	Anzahl Betriebe	darunter Handw.	dar. Brhv.			Anz. Betr.	dar. Handw.	dar. Brhv.
Metall/ Elektro	37	27	9	-1	7	43	32	10
Nahrung/ Genussm.	18	5	8		2	20	6	8
Bauhaupt- gewerbe	–	–	–	–	–	24	14	8
Handel	19	–	5	-2		17	–	5
TUL/ Logistik	18	–	2	-4	2	16	–	4
Call Center/ Medien-DL	15	–	3	-3	3	15	–	5
gesamt	107	32	27	-10	14	135	52	40

Anzahl der Betriebe, die ihre Bereitschaft zur Mitwirkung am RMQ erklärt haben.

## Teil IV.

# Transfer in die Region

### Beirat: Beratung und Abstimmung der Untersuchungsschwerpunkte

- ▷ Senatorische Behörden und ihre Gesellschaften
  - Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales
  - Senator für Bildung und Wissenschaft
  - Senator für Wirtschaft und Häfen
  - bag und BRAG
- ▷ Arbeitsämter
- ▷ Kammern
  - Arbeitnehmerkammer
  - Handelskammer
  - Handwerkskammer
  - IHK Bremerhaven
  - Kreishandwerkerschaft Bremerhaven-Wesermünde
- ▷ Landesausschuss für Weiterbildung

### Rückkopplung der Ergebnisse zu den regionalen Akteuren

- ▷ Verantwortliche der Qualifizierungspolitik und -förderung
  - Senatorische Dienststellen / Referate
  - bag, BRAG
  - AA: FbW-Koordination, Arbeits- und Betriebsberater
  - Institutionen und Verbände der Wirtschaft
- ▷ Verantwortliche für die Durchführung von Qualifizierung
  - Aus- und Weiterbildungsanbieter
  - Schulen
  - Betriebe
- ▷ Kooperationspartner / Expertenpool
- ▷ Interessierte

### Wege der Verbreitung der RMQ-Ergebnisse

- ▷ Monitoring-Berichte
  - Verschickung Druckversion
  - Download der Online-Version: [www.equib.de](http://www.equib.de)
  - Weitere Verbreitung durch die Partner des Projekts EQUIB
- ▷ Presse- / Öffentlichkeitsarbeit
- ▷ Workshops / Referate
- ▷ Beratungen / Arbeitsgespräche

## Regionale Umsetzung von EQUIB-Ergebnissen („nachhaltige“ Beispiele)

- ▷ Weiterbildungsangebot im Bereich Metall- und Faserverbundtechnik (Kunststofftechnik) durch das ABC
- ▷ Professionalisierung der Präsentation Bremens für Touristen durch das Weiterbildungsangebot zum/zur Städteführer/-in durch die WI-SOAK
- ▷ Schwerpunktsetzung des Weiterbildungsprogramms 2002 der Akademie des Handwerks an der Unterweser e.V.: „Dienstleistungsorientierung im produzierenden Handwerk“
- ▷ Umschulungen: staatlich anerkannte/-r Altenpfleger/-in, Fachkraft für Lagerwirtschaft, Reiseverkehrskaufmann/-frau

Wichtigste Ergebnisse (2001/1)

### Metall- und Elektroindustrie



#### Auslöser von Qualifizierungsbedarf

Kontinuierliche Innovation in der Fertigungstechnik  
Trend zur Mechatronik  
IT-Technik  
Neue Organisationsmodelle

#### Anforderungen

Mechatronik-Zusatzqualifikationen  
Fremdsprachen (auch Facharbeiter)  
Sichere Material- und Werkstoffkenntnisse, solide handwerkliche Grundqualifikation  
kontinuierliche IT-Qualifizierung

#### Personalstruktur

Geringe Veränderungstendenzen in der Personalstruktur  
Fachkräftemangel im Schiffbau (Schiffbauer, Stahlbauer, Schweißer)

#### Weiterbildung

Qualifizierungsberatung und flexible Angebotsgestaltung  
Spracherwerb: Branchen- und betriebsspezifische Qualifizierung  
Mechatronik-Weiterbildung für Metallfacharbeiter

#### Ausbildung

Ausbildungs- und Technologie-Kooperation für CNC  
Investition in CNC-Ausstattung (außerbetriebliche Ausbildungsstätten)  
Hochschule: (Ing/Techn) BWL-Know-How, Kommunikationskompetenzen, Selbstorganisationsfähigkeit

© EQUIB 2001

Wichtigste Ergebnisse (2001/1)

### Transport-Umschlag-Lagerei / Logistik



#### Auslöser von Qualifizierungsbedarf

Neue Logistikdefinition (Prozesskettenoptimierung)  
Produktinnovation: neue Dienstleistungen  
Weiterentwicklung der Umschlags-, Lager- und Kommissioniertechnologie  
IT-Technik, Vernetzung, E-Business

#### Anforderungen

Neue Logistikkompetenzen: Management von Prozessketten / Supply Chain Management  
Kontinuierliche Anpassung der IT-Qualifikationen  
Trend zu höheren Qualifikationen (planend-koordinierende Anforderungen)

#### Personalstruktur

Nur vorsichtiger Optimismus für Beschäftigungszuwächse im kaufm. Bereich durch Logistik-Boom  
Derzeit relativer Mangel an Speditionskaufleuten  
Schwierige Rekrutierung für Funktionen des mittleren Managements  
Steigende Nachfrage nach Fachkraft für Lagerwirtschaft  
Längerfristig steigende Frauenbeschäftigung im gewerbl. Bereich

#### Weiterbildung

Gezieltes Führungskräfte-Training  
"Integrierte" Qualifizierung neuer Inhalte (z.B. E-Business) im Rahmen kaufmännischer Basisaufgaben  
EDV: zunehmend arbeitsplatzspezifischer Qualifizierungsbedarf  
"Lebensbegleitendes Lernen" erfordert neue Lernkultur in den Unternehmen

#### Erstausbildung

Mehr Ausbildung für Fachkraft für Lagerwirtschaft  
Rückgang bei Binnenschiffer und Seegüterkontrollleuten  
Berufsschule: Personalsituation gilt als problematisch  
Neuer Beruf "Logistik-Kaufmann" wird z.T. kontrovers diskutiert

© EQUIB 2001

# Qualifizierungsprojekt Radio Bremen. Medienstandort Bremen

*Dr. Charlotte Dorn und Dr. Lothar Dorn*

QRB  
Qualifikationsprojekt  
Radio Bremen

## Qualifizierung für regionalen Strukturwandel und zukunftsfähige Arbeitsplätze

Qualifikationsprojekt Radio Bremen /  
Medienstandort Bremen

**iaw**  
Arbeit, Arbeit und Wirtschaft  
Forschungseinheit  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

Vortrag: IAW Tagung „100 Tage nach der Wahl“, Strategien für Wirtschaft, Arbeit und Finanzen am 5. September 2003

Dr. Charlotte Dorn

Dr. Lothar Dorn

Ausgangspunkt des „Qualifikationsprojekts Radio Bremen - QRB“ ist es, wissenschaftliche Dienstleistungen für die Praxis zu erbringen und neue Kommunikations- und Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Praxis zu etablieren. Das Projekt QRB verfolgt dabei das Ziel, die Trends der Entwicklung von Berufsprofilen und Qualifikationsanforderungen im Rundfunk zu ermitteln und damit die Personalentwicklung bei Radio Bremen zu unterstützen.

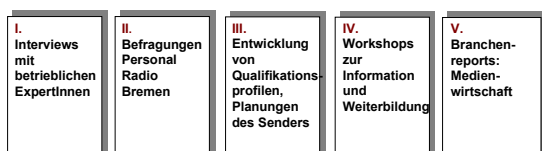
Im Mittelpunkt des Projekts steht eine beteiligungsorientierte Qualifikationsbedarfsanalyse: D.h. in enger Kooperation mit einer betriebsinternen Projektgruppe wurden ein Untersuchungsdesign entworfen und die Schwerpunkte der Erhebungen festgelegt.

Diese Projektgruppe, die sich zusammensetzt aus Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmensleitung, der Betriebstechnik Hörfunk, der Produktion und Planung Hörfunk und Fernsehen, des Personalrats, der Frauenbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung sowie den Wissenschaftler/innen des IAW, versteht sich dabei als Steuerungsinstrument sowie als Kontrollinstanz der Projektaktivitäten und unterstützt den Transfer der Ergebnisse in die Personalentwicklungsplanung des Senders.

Die thematischen Schwerpunkte des Projekts lassen sich in 5 Säulen zusammenfassen:

- Im Zentrum des Projekts steht eine Qualifikationsbedarfsanalyse:

### Die fünf Säulen des Projekts:



In einem ersten Schritt wird eine Aufnahme des Qualifikationsbestands bei Radio Bremen vorgenommen. Dazu werden Interviews mit betrieblichen Expertinnen und Experten geführt (Säule I).

Sie werden durch Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergänzt, bei der formell und informell erworbene Qualifikationen erfragt werden (Säule II).

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme werden mit Anforderungen abgeglichen, die sich aus den generellen Entwicklungstendenzen in der Medienwirtschaft (Digitalisierung, Tendenz zum Outsourcing etc.), neuen Qualifikationsprofilen und den konkreten Vorgaben und Planungen seitens des Senders ergeben (Säule III).

QRB  
Qualifikationsprojekt  
Radio Bremen

**iaw**  
Arbeit, Arbeit und Wirtschaft  
Forschungseinheit  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

Dr. Charlotte Dorn

Dr. Lothar Dorn

- Im Projekt wird ein *handlungsorientierter Ansatz* verfolgt, der die empirischen Erhebungen mit der Qualifizierung der Beschäftigten verbindet:

Zeitgleich werden Informations- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen und Workshops zu aktuellen Entwicklungen in der Medienbranche und zu neuen Berufsprofilen sowie anderen relevanten Themen angeboten (Säule IV.).

Darüber hinaus werden Branchenreports erarbeitet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit über Trends in der Medienwirtschaft informieren (Säule V).

Im Verlauf der Untersuchung sind diese Themenbereiche nicht scharf voneinander abgegrenzt, sondern werden zum Teil parallel durchgeführt.

Ein wesentlicher Teilaspekt des Projekts QRB bezieht sich auf die Analyse der Entwicklung neuer Berufsprofile im Rundfunk, da mit ihnen die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter/innen in allgemeiner Form definiert sind.

Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf dieses Thema, da es auch über den Rahmen der internen Entwicklungen von Radio Bremen hinaus von Interesse ist.

Ein innerhalb des Projekts verfolgter Zugang zur Analyse der Entwicklung von Berufsprofilen und damit verbundener Qualifikationsanforderungen lässt sich schlagwortartig mit dem Terminus **„partizipative Bedarfsanalyse“** charakterisieren. Darunter wird eine Erhebungsmethode verstanden, die die in den jeweiligen Berufsfeldern beschäftigten Mitarbeiter/innen als Experten/innen ihres Arbeitsplatzes aktiv in den Forschungsprozess einbezieht: Strukturiert durch einen Gesprächsleitfaden werden Einzelbefragungen der Mitarbeiter/innen durchgeführt und Daten und Einschätzungen zur Entwicklung von Berufsprofilen und ihres engeren (Abteilung, Radio Bremen) und weiteren Umfeldes (Entwicklung des Rundfunkmarktes etc.) erhoben. Die Ergebnisse dieses diskursiven Prozesses der Informationsgewinnung werden unter systematischen Gesichtspunkten ausgewertet und dokumentiert.

Die Dokumentation und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen bilden *eine* der Grundlagen für die Konzipierung von Maßnahmen der *Personalentwicklung* seitens des Auftraggebers Radio Bremen.

Die Notwendigkeit einer umfassenden Strategie zur Personalentwicklung/Qualifizierung folgt einerseits aus den *Megatrends* im Rundfunk:

- der Digitalisierung der Produktions- und Übertragungstechnik sowie

QRB  
Qualifikationsprojekt  
Radio Bremen

### Trends der Entwicklung von Berufsprofilen und Qualifikationsanforderungen

Methode:

- o „partizipative Bedarfsanalyse“
- o Gespräche mit Mitarbeiter/innen als Expert/innen
- o Systematische Auswertung und Dokumentation

**iaw**  
Institut Arbeit und Wirtschaft  
Forschungseinheit  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

Dr. Charlotte Dorn

Dr. Lothar Dorn

QRB  
Qualifikationsprojekt  
Radio Bremen

### Hintergrund der Bedarfsanalyse

Herausforderungen für Radio Bremen:

- o Kostenreduktion und Effizienzsteigerung
- o Neues Funkhaus

„Megatrends im Rundfunk“:

- o Neue Technologien – digitale Produktions- und Übertragungstechniken
- o Wandel des Rundfunkmarktes – Privatrundfunk

**iaw**  
Institut Arbeit und Wirtschaft  
Forschungseinheit  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

Dr. Charlotte Dorn

Dr. Lothar Dorn



- der veränderten Marktbedingungen durch den Privatrundfunk.

Darüber hinaus steht gerade Radio Bremen als kleinster ARD-Sender vor einer besonderen Herausforderung:

- Sinkende Finanzmittel zwingen zu einer umfassenden Kostenreduktion und Effizienzsteigerung.
- Mit dem neuen Funkhaus wird eine neue Personalstruktur erforderlich sein, die in arbeitsorganisatorischer und qualifikatorischer Hinsicht den Ansprüchen des state of the art im Rundfunk zu genügen hat.

QRB  
Qualifikationsprojekt  
Radio Bremen

### Exemplarische Ergebnisse der „partizipativen Bedarfsanalyse“

Berufsprofile im Hörfunk:

- o Tontechniker/in
- o Redakteur/in, Journalist/in

Basis: 130 Gespräche mit Mitarbeiter/innen dieser Bereiche

**iaw**  
Institut Arbeit und Wirtschaft  
Forschungseinheit  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

Dr. Charlotte Dorn

Dr. Lothar Dorn

Im Folgenden werden exemplarisch Ergebnisse zu den Entwicklungstrends von Berufsbildern im *Hörfunk* vorgestellt. Die Basis dafür besteht in 130 Gesprächen mit Mitarbeiter/innen aus den beiden Kernbereichen des Hörfunks (I.) *Technik* und (II.) *Redaktion/Programm*.

Im Zentrum der Betrachtung stehen die Berufe **Tontechniker/in** und **Redakteur/in**.

Das Verhältnis dieser beiden Bereiche ist seit jeher nicht unproblematisch. Vor allem aber mit der Digitalisierung haben sich einschneidende Veränderungen im Verhältnis der Bereiche zueinander ergeben, die mit dem Wandel der Anforderungsprofile in den jeweiligen Berufsfeldern korrespondieren.

## I. Hörfunk-Technik

Der Beruf Tontechniker/in ist von der Digitalisierung am nachhaltigsten betroffen. Früher bestand er in einer engen Verbindung von kreativem Arbeiten und Technik. Der Beruf zeichnete sich durch ein universalistisches Qualifikationsprofil aus, das die Handhabung des gesamten akustischen Instrumentariums des Hörfunks und die Beherrschung technischer Abläufe beinhaltete. Dabei handelte es sich nach den Auskünften der Gesprächsteilnehmer/innen um ein klar definiertes Tätigkeitsfeld im Schnittstellenbereich von handwerklichem Geschick und gestalterischen Fähigkeiten. Das Berufsbild war durch vielfältige Aufgaben und selbständiges Arbeiten gekennzeichnet: akustische Gestaltung von Sendungen, Bearbeitung und Schneiden von Beiträgen, Sendungsfahren, Mitarbeit in der Hörspielproduktion etc.

Mit der *Digitalisierung* haben sich die Arbeitsbedingungen und das Tätigkeitsprofil grundlegend verändert:

- Der *Computer* ist zum universellen Arbeitsmittel geworden; die Bandmaschine – das Arbeitsmittel der Tontechniker/innen und quasi sakraler Gegenstand – ist ins Rundfunkmuseum gewandert.
- Die *Arbeitsweise* hat sich gewandelt: Sie zeichnet sich durch Diskontinuität („...mal hier und mal dort“) und ein höheres Tempo aus.

- Computerprogramme und ihre immer komfortableren Benutzeroberflächen ermöglichen es den Programm-Mitarbeiter/innen ihre *Beiträge selbst zu schneiden*.

Die traditionelle Tontechnik ist ein Auslaufmodell, ein *aussterbender Beruf*.

Die Ausbildung zum/ zur Tontechniker/in, die von der Schule für Rundfunktechnik (srt) durchgeführt wurde, wird bereits seit 1994 nicht mehr angeboten. An deren Stelle ist die Ausbildung zum/ zur Mediengestalter/in Bild und Ton getreten, und lediglich der Bayerische Rundfunk bietet noch eine interne Ausbildung zum/ zur Tontechniker/in an, die sich am alten Berufsbild orientiert.

Die Digitalisierung und der mit ihr erfolgende Neuzuschnitt von Aufgaben haben zu einer funktionellen Ausdifferenzierung des tontechnischen Berufsfeldes geführt: Das ganzheitliche Berufsbild ist aufgebrochen worden, und die Tätigkeiten haben sich verzweigt. Spezialisierungen vor allem in technischer Hinsicht sind zu einer Notwendigkeit geworden.

Mittlerweile werden die Konturen neuer Berufsprofile, in die der alte Beruf zerfällt und die sich naturwüchsig bereits in der Praxis herausgebildet haben, sichtbar:

- **FIRST LEVEL SUPPORT:**

Schwerpunkt ist die Systembetreuung und -pflege auf der Anwenderebene

- **PRODUCER-TÄTIGKEIT:**

Schwerpunkt ist die einheitliche akustischen Gestaltung von Sendungen, Sendestrecken, Formaten und die Produktion von programmbegleitenden akustischen Elementen (Jingles, Trailer etc.)

- **ASSISTENZ:**

Die Funktion der Redaktions- oder Programmassistenz umfasst die redaktionelle Zuarbeit und Aufgaben an der Schnittstelle von Programm und Technik – Senderegie

- **PRODUKTION UND Ü-DIENST:**

Bestehen bleiben werden – allerdings modifiziert durch die fortschreitende Digitalisierung und die dadurch induzierten Veränderungen der technischen Basis der Tätigkeit – die Bereiche Produktion, also Hörspiel, aufwändige Features etc. und der Bereich der Außenübertragung („Ü-Dienst“)

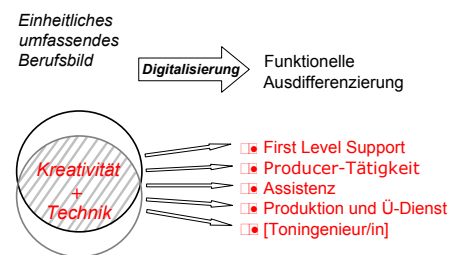
- **[TONINGENIEUR/IN]**

Fortbestand haben wird das alte Berufsbild gewissermaßen auf einer höheren Qualifikationsstufe im Berufsbild des/ der Toningenieur/in.

QRB  
Qualifikationsprojekt  
Radio Bremen

### Berufsbild: Tontechniker/in

Vom Universalisten- zum Spezialistentum



**iaw**  
Institut Arbeit und Wirtschaft  
Forschungseinheit  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

Dr. Charlotte Dorn

Dr. Lothar Dorn

Die zukünftigen Weiterbildungsbedarfe für die Mitarbeiter/innen der Tontechnik liegen folglich in diesen Bereichen.

In welchem Umfang und mit welchen Spezifizierungen Weiterbildung notwendig ist, ist abhängig von den strategischen Entscheidungen, die über die Zukunft des Senders und die Organisationsstruktur getroffen werden.

(Beispiel: Werden Techniker/innen den einzelnen Wellen fest zugeordnet, oder bleibt die Hörfunk-Technik als eigenständige Abteilung bestehen? Von dieser Frage ist die Personalstruktur sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht abhängig.)

## II. Redaktion/Programm

Der zweite Bereich, der in die „partizipative Bedarfsanalyse“ einbezogen wurde, ist das ‚Programm‘.

Im Programm, also dem inhaltlich-journalistischen Feld des Hörfunks sind vielfältige Berufsprofile anzutreffen. Sie reichen vom Hörfunkjournalisten (Redakteur/in) mit spezifischem Schwerpunkt über die Hörspielregisseur/in bis zur Programm-/Redaktionsassistent/in. Die Anforderungsprofile, die für die jeweiligen Berufsgruppen charakteristisch sind, weisen ein entsprechend differenziertes Bild auf.

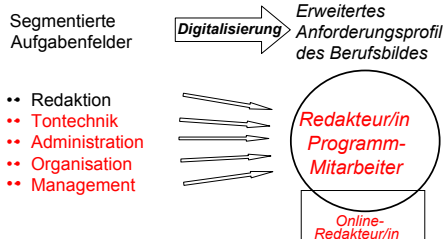
Aus diesem Grunde sollen an dieser Stelle auch lediglich einige Tendenzen skizziert werden, die für den Programmbereich generell kennzeichnend sind.

Der Fokus ist dabei auf das Berufsbild „Redakteur/in“ gerichtet.

Die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter/innen aus dem Programm zeigen, dass in den journalistisch-inhaltlichen Bereichen des Hörfunks eine andere Entwicklung als bei der Tontechnik stattfindet:

Nicht Einschränkung des Spektrums der Tätigkeiten und Spezialisierung, sondern Ausweitung und Überschneidungen zu anderen Berufs- bzw. Funktionsbereichen sind hier als Tendenz festzustellen. Die Arbeit ist ganzheitlicher, das Spektrum von Aufgaben umfassender geworden. (Vgl. z.B. Altmeyen, Dieter; Donges, Patrick; Engels Kerstin: Transformation im Journalismus, Berlin 1999, S. 39ff: „...Strukturveränderungen in der Medienproduktion: Zum einen der Wandel von der Arbeitsteilung zur ganzheitlichen Arbeitsweise, und zum anderen die Einleitung systematischer Rationalisierungsmaßnahmen. Beide Entwicklungen führen zum verstärkten Eindringen technischer Arbeiten in die zuvor weitgehend geistige Produktion der Medienangebote durch Journalistinnen und Journalisten.“ Ebd.)

### Berufsbild: Redakteur/in



Diese Entwicklung ist auf die fortschreitende Digitalisierung und die tendenzielle Angleichung der Arbeitsweise an die der Privatsender zurückzuführen. Man findet in neueren Untersuchungen zum Rundfunk – ebenso wie in unserer Befragung – Belege, die für die These der **Konvergenz von öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern** sprechen. (Genannt wird in diesem Zusammenhang immer wieder die Formatierung von Programmen und Wellen) Konvergenz, die Programm und Produktion betrifft, heißt nicht Identität, sondern die Angleichung in bestimmten Bereichen, die durchaus von beiden Polen aus betrieben werden kann. (Vgl. dazu a.a.O., S. 43f)

(Zur Qualitätsdebatte, die u.a. in diesem Zusammenhang in der ARD geführt wird, siehe: Quadratur des Äthers. Jung gegen Alt: Die deutschen Kulturradios sind im Umbruch. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Freitag, 5. September 2003, Nr. 206)

Die Digitalisierung führt insbesondere zur Aufhebung der alten Arbeitsteilung zwischen Technik/ Produktion und Redaktion/ Programm:

- Digitale Audiosysteme bieten eine durchgehende Kette zur Bearbeitung von Audiomaterial. Mit ihrem Einsatz werden u.a. Aufgaben, die vormals von den Tontechniker/innen wahrgenommen wurden, an den Arbeitsplatz der Redakteur/innen verlagert. Sie haben von dort aus Zugriff auf das in Form digitaler Daten (Audio files) vorliegende akustische Material. Die Redakteur/innen sind in die Lage versetzt, ihre Beiträge selbst zu produzieren – sie übernehmen Aufgaben, die ursprünglich eine Domäne der Tontechniker/innen waren.

Damit steigt auch die Verantwortung der Redakteur/innen für das Gesamtprodukt.

- Die Digitalisierung hat auch ins Sendestudio Einzug gehalten: Im Selbstfahrerstudio sind die Moderator/innen auch für die Technik zuständig – sie fahren ihre Sendungen selbst d.h. ohne Tontechniker. Im Privathörfunk ist dies bereits Standard.
- Einen wachsenden Anteil an der Arbeit der Redakteur/innen gewinnen organisatorische und administrative Aufgaben, die sozusagen nebenbei – neben der eigentlich journalistischen Arbeit – zu bewältigen sind.
- Weitere Tätigkeiten, die offenbar an Umfang gewinnen, betreffen Aufgaben, die in den Managementbereich hineingehen: Z.B. Marketing und Sponsorengewinnung.

Ein Bereich der an Bedeutung gewinnt, ist das medienübergreifende Arbeiten:

Durch die Internetpräsenz, die inzwischen zum bi- bzw. trimedialen Pflichtprogramm eines Rundfunkanbieters gehört, ist ein neues Berufsbild entstanden, dessen Konturen langsam an Trennschärfe gewinnen: Der/ die Online-Redakteur/in ist für die inhaltliche und gestalterische Umsetzung und teilweise auch für die technische Realisierung eines programmergänzenden Internetauftritts zuständig. Hier ist der Integrationsprozess, der tendenziell für den Redaktionsbereich zu konstatieren ist, am deutlichsten zu beobachten: Eine Arbeitsteilung zwischen Inhalt, Gestaltung und Technik liegt – zumindest für Radio Bremen, einer relativ kleinen Online-Redaktion – nicht vor. Entsprechend um-

fangreich ist das Profil der Anforderungen an die Mitarbeiter/innen. Medienübergreifendes Arbeiten gewinnt für alle Programm-Mitarbeiterinnen an Bedeutung.

Mit der Analyse und Beschreibung der Anforderungsprofile im Programm und ihren Entwicklungstendenzen sind im Prinzip die Felder abgesteckt, auf die sich eine antizipative Weiterbildungsplanung zu konzentrieren hat. (Die Bedarfe werden hier nur allgemein und auf einer hohen Abstraktionsebene angedeutet; ihre Konkretisierung hätte den Rahmen der Veranstaltung gesprengt.):

- Der kompetente Umgang mit digitalen Medien erfordert nicht nur Bedienerwissen, sondern in gewissem Umfang auch Systemwissen, d.h. grundlegende Kenntnisse digitaler Prozessabläufe. Auf der operativen Ebene müssen Fähigkeiten in elektronischer Recherche-, Gestaltungs- und Produktionsverfahren vermittelt werden.
- Mit der Digitalisierung entstehen höhere Anforderungen an das Zusammenhangswissen: Ganzheitlicheres Arbeiten erfordert ein neues und vertieftes Verständnis von Form und Inhalt. Ein/e Redakteur/in muss auch die Formsprache des Radios beherrschen.
- Durch die Integration von technischen Aufgaben in die redaktionelle Arbeit wächst die Verantwortung für das Gesamtprodukt. Notwendig ist ein neues Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter/innen. Es kann nur durch eine gezielte Qualifizierung erworben werden.
- Der Aufgabenzuwachs und die damit verbundene Verdichtung der Arbeit (Organisation und Administration, Management) erfordern die Beherrschung von Techniken des Zeit- und Selbstmanagements.

Wie bereits bei der Tontechnik angemerkt, gilt auch für das Programm: Welche Bedarfe im einzelnen vorliegen, lässt sich nur zum Teil und der Tendenz nach aus dem Status Quo und den daraus antizipierbaren Entwicklungen ableiten.

Der konkrete Bedarf an Qualifikationen ist letztlich davon abhängig, wie in Zukunft im neuen Funkhaus Radio gemacht werden wird und wie die Programmstrukturen im einzelnen aussehen werden.

*„...aus den Programmstrukturen lassen sich die Anforderungen ableiten, denen sich die Journalistinnen und Journalisten stellen müssen. Die Programme, mit denen der Journalismus seine Leistungen generiert, sind untrennbar mit den publizistischen Zielen, der ‚Programmlinie‘ verknüpft. Sie wirken sich unmittelbar auf die journalistische Arbeit aus, denn sie determinieren die Arbeitstechniken und Auswahlentscheidungen. Wenn sich Formate verändern, erfordert dies – nicht nur partiell – andere Qualifikationen, andere Arbeitsroutinen und andere Redaktionsstrukturen...“ Altmeyen u.a., a.a.O., S. 45*

### **III**

## **Arbeitsplatz und Beschäftigungswirkungen neuer Industrien in Bremen**





## Luft- und Raumfahrtindustrie sowie verwandte Bereiche (Flughafen etc.) in der Region Bremen – Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte

*Dr. Jochen Tholen und Hartmut Scheckerka*

Im Bereich der Luft- und Raumfahrtindustrie wurden sämtliche Endproduzenten in der Region Bremen (Unterweserraum) erfasst.

Darüber hinaus wurde eine Stichprobe **aller** Zulieferer dieser Endproduzenten, die im Unterweserraum ansässig sind, gezogen, sodass valide Zahlen zu Arbeitsplätzen zur Verfügung stehen. Hinzu kommen noch die luftfahrtnahen Bereiche (Flughafen, Wissenschaftsinstitute etc.).

Die gesamte Studie wurde im November 2003, auch mit ihren Einzelergebnissen und den entsprechenden Schlussfolgerungen, veröffentlicht und der Presse vorgestellt.

Hochrechnung der Mitarbeiter im LRI Bereich:

<b>LRI Mitarbeiter bei den Zulieferern und Endproduzenten</b>				
<b>Endproduzenten</b>	<b>LRI Mitarbeiter im Sample</b>	<b>Hochrechnung der LRI Mitarbeiter</b>	<b>Mitarbeiter der Endproduzenten</b>	<b>Verhältnis (Zulieferer/ Endprod.)</b>
Airbus Werk Bremen	918	4.684	3.150	1,5
Astrium Werk Bremen	740	1.924	1.180	1,6
OHB Systems Bremen	260	428	330	1,3
ASL Lemwerder	192	577	720	0,8
<b>Summe (Erhebungen im Projekt)</b>	<b>2.110</b>	<b>7.613</b>	<b>5.380</b>	<b>1,4</b>
Airbus Werk Nordenham	1.058	1.058	2.075	0,5
Airbus Werk Varel	324	324	1.191	0,3
<b>Summe</b>	<b>3.492</b>	<b>8.995</b>	<b>8.646</b>	<b>1,0</b>



Insgesamt arbeiten bei den 6 Endproduzenten im LRI Bereich 8.646 Mitarbeiter, bei den Zulieferern in der Region Bremen 8.995

Auffällig ist, dass offenbar die Bremer Endproduzenten (Airbus, Astrium und OHB) am ehesten bestrebt sind, Zuliefererbetriebe aus der Region in Anspruch zu nehmen. Bei Nordenham und Varel sieht es deutlich anders aus, wobei 2 Aspekte berücksichtigt werden müssen:

- Ein Teil der Wertschöpfungspartner wird in der Region Hamburg ansässig sein, die ist nicht erfasst ist.
- Die werksseitigen Angaben können natürlich nicht berücksichtigen, ob die Zulieferer ihrer Unternehmen auch andere Endproduzenten beliefern.

---

#### LRI-relevante Hochschulen sowie Forschungs- und Entwicklungsinstitute im Lande Bremen 2003

---

Hochschul-/ F&E-Einrichtungen	Fachbereiche/Institute	Personal
Universität Bremen	LRI-relevante Lehre und F&E	68
	Zentrum für angewandte Raumfahrttechnologie ZARM	86
Hochschule Bremen	LRI-relevante Lehre und F&E	14
Technologiebroker		8
F&E-Einrichtungen	Fraunhoferinstitut für Fertigungstechnik u. Angewandte Materialforschung IFAM	100

---

In diesen Bereichen arbeiten derzeit 276 Mitarbeiter für die Branche LRI.

#### Beschäftigtenzahlen im Bereich Flughafen Bremen GmbH

	2002	2003	Veränderung
Flughafen Bremen GmbH	269	280	+ 4,1%
Aviation Handling Service (AHS)	48	48	+ -
Bremer Airport Service (BAS)	68	68	+ -
Lufthansa Flight Training	200	200	+ -
Lufthansa (Bodenpersonal)	124	115	- 7,2%
Gastronomie, Einzelhandel <sup>1</sup>	80	80	+ -
Reisebüros (incl. Administration) <sup>1</sup>	100	100	+ -
<b>Summe</b>	<b>889</b>	<b>891</b>	<b>+ 0,2%</b>

1) Schätzwerte

In diesem Bereich arbeiten zurzeit 891 Mitarbeiter.

## Windenergie

### Thesen zu Arbeitsplätzen und Wachstumsaussichten

*Dr. Jochen Tholen und Jan Rispens (WAB e.V.)*

#### **Derzeitige Leistung und Prognose:**

In 1996 betrug der Anteil des Stroms aus Windkraft am Nettostromverbrauch in Deutschland 0,3 %, in 2002 4,7 %.

Bundesweit waren bis Ende 2002 13.759 Windkraftanlagen mit einer Gesamtleistung von 12.001 Megawatt installiert – gegenüber 2001 ist dies eine Steigerung um 37 %.

Damit ist Deutschland „Weltmeister“, was Windkraft anbetrifft.

#### **Windkraft aus Offshore Anlagen:**

Die Landwindmühlen erfahren aus vielen Gründen eine Begrenzung, insofern liegt die Zukunft der Windenergie im Offshore Bereich.

Derzeit sind 2 Windparks in der Nordsee von der Genehmigungsbehörde (Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie [BSH] in Hamburg) genehmigt worden: Borkum Riffgrund (38 nördlich von Borkum) und Butendiek (35 km westlich von Sylt).

Weitere 30 Anträge für Offshore Windparks liegen dem BSH zur Genehmigung vor (davon 24 in der Nordsee, 6 in der Ostsee).

Wenn alle Projekte genehmigt werden, summiert sich die Fläche für Offshore Windanlagen auf 3.700 Quadratkilometer.

Das Investitionspotenzial der geplanten deutschen Offshore Anlagen wird auf rund 50 Milliarden Euro geschätzt.

Bis zum Jahre 2030 soll die Nutzung von Offshore-Windenergie 15 % des Stromverbrauchs in Deutschland decken.

Dazu schuf die Bundesregierung mit dem Erneuerbaren Energiegesetz (EEG) ein Instrument: Danach wird Strom aus Offshore Anlagen mit 9,1 Cent pro Kilowattstunde vergütet (zum Vergleich Strom aus Landwindmühlen bringt nur 6,9 Cent/Kilowattstunde).



**Arbeitsplätze und Umsatz:**

In 1996 gab es rund 7.000 direkt zurechenbare Arbeitsplätze im Sektor Windenergie, Ende 2002 schon 40.000 und im Juli 2003 rund 45.000

Im gleichen Zeitraum erhöhte sich der Umsatz aller in diesem Sektor tätigen Unternehmen von 500 Mio € auf 3,9 Mrd €

In Bremen und Bremerhaven arbeiten derzeit rund 1.000 Beschäftigte im Sektor Windenergie, die im Jahre 2002 einen Umsatz von mehr als 500 Mio € erwirtschafteten.

Beispiel Husum in Nordfriesland: Schon jetzt nimmt die Stadt durch Windenergie mehr Geld ein als durch Tourismus. Zudem ist die Arbeitslosenquote von 12 % in 1998 auf derzeit 7 % gesunken.

**Maßnahmen und Programme im Lande Bremen**

Frühjahr 2002: Gründung der Windenergieagentur Bremen/Bremerhaven e.V. (WAB) als Kompetenzzentrum mit derzeit rund 100 Mitgliedsfirmen und Instituten

Februar 2003: Verabschiedung des Konzeptes „On- und Offshore Windkraft in Bremen und Bremerhaven“ durch den Bremer Senat.

Nach Angaben der Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung (BIS) werden derzeit Prototypen für Offshore Anlagen in Bremerhaven gebaut. Ab Herbst 2003 sollen drei von ihnen im Industriegebiet Speckenbüttel getestet werden.

Um Offshore Montageplätze auch auf offenem Wasser bauen zu können, wird derzeit mit den Nutzern des Bereichs der Nordschleuse/Bremerhaven sowie mit Bremen Ports verhandelt.

Weiterhin steht in Bremerhaven mit dem Industriegebiet Luneort ein zusätzlicher Standort zur Verfügung.

In der Überseestadt Bremen und auf dem ehemaligen Vulkan Gelände haben sich zahlreiche Unternehmen der Windenergiebranche niedergelassen.

Zudem wird für 1,63 Mio € an der Hochschule Bremerhaven eine Koordinierungs- und Forschungsstelle Windenergie entstehen.

Das Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen wird voraussichtlich in Verbund mit einem Kieler Institut eine große Studie zu Arbeitsplatz- und Beschäftigungswirkungen in dem Sektor Windenergie (Cluster) ab 2004 erstellen.

Für Bremen gilt insbesondere (etwa im Vergleich zu Ostfriesland als derzeit wichtigstem Standort der Produktion von Windkraftanlagen), dass hier der größte Teil der Wertschöpfungskette (Cluster) der Windenergieindustrie abgedeckt werden kann:

- a) Maschinen- und Anlagenbau
- b) Produktion von Rotorblättern
- c) Logistik
- d) Wissenschaftsinstitute im Technik- und Ökonomiebereich
- e) Maritime Wirtschaft: Werften für Spezialschiffbau und –reparatur, Reederein, Spezialisten für Wasserbau und Tiefgründung können bei Offshore Projekten helfen.
- f) Kajen und Tiefwasser sind wichtig für den Transport der Teile

Das Bundesland Bremen besitzt zwar Kompetenz im Bereich Windenergie, ist aber flächenmäßig klein und ohne eigene Küstenzone. Die Politik in Niedersachsen sollte für Offshore Projektkooperationen gewonnen werden.





## IV

### **Work-Life-Blance Arbeits(zeit)politik und Lebensqualität in Bremen**





## Work-Life-Balance – Arbeits(zeit)politik und Lebensqualität in Bremen

*Prof. Dr. Helmut Spitzley, Dr. Götz Richter und Prof. Dr. Lothar Peter  
unter Mitarbeit von Peter Mehlis*

Vor ca. 30 TeilnehmerInnen stellten Prof. Dr. Helmut Spitzley, die Landesbeauftragte für Frauen Ulrike Hauffe, Dr. Götz Richter und Prof. Dr. Lothar Peter ihre Thesen und Forschungserkenntnisse vor.



In einem ersten Input skizzierte Prof. Dr. Helmut Spitzley das Szenario einer Politik der Work-Life-Balance. Eine Arbeitszeitgestaltung, die auf Geschlechtergerechtigkeit und Kinderfreundlichkeit zielt soll eine bessere Balance von Arbeit und Leben ermöglichen. In diesem Szenario wird die Forderung nach einem Normalarbeitszeitstandard und einer „Vollbeschäftigung neuen Typs“ (kurze Vollzeit) erhoben. Anforderungen an eine moderne Arbeitszeitpolitik werden mit einer Arbeitsmarktpolitik verknüpft, die auf Umverteilung von Arbeit zwischen den Geschlechtern sowie zwischen Arbeitslosen und Nichtarbeitslosen zielt (Solidaritätsszenario) statt eine Überforderung von bestimmten Personengruppen bei gleichzeitig hoher Erwerbslosigkeit fortzuschreiben (Krisenszenario).

Erste wichtige Schritte der Realisierung bestehen darin:

- falsche Schritte zu vermeiden z. B. Zwang zu Arbeitszeitverlängerung
- Wahlmöglichkeiten von kürzeren Arbeitszeiten zu fördern
- durch Modellprojekte eine Sogwirkung erzeugen
- Beratungs- und Auditierungsverfahren zu implementieren.

Es stellten sich in diesem Zusammenhang die Fragen: Wird dieses vorgeschlagene Szenario akzeptiert und wo befinden sich in Bremen die Orte wo sie diskutiert werden?

Im zweiten Input ging Ulrike Hauffe direkt auf die Ausführungen von Helmut Spitzley ein. Sie stellt fest, dass sich in der (Bremer) Realpolitik kaum Anzeichen finden lassen, Schritte in die Richtung des von Helmut Spitzley skizzierten Szenarios zu unternehmen. Sie macht diese Einschätzung am Koalitionsvertrag fest, der von Finanzproblemen und Sparpolitik dominiert wird. Politikgestaltung wird nur unter Haushaltsvorbehalt zugelassen. Konkrete und verbindliche Politikziele werden nicht definiert. Dennoch hält sie ebenfalls eine andere Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik für notwendig und möchte diese durch eine veränderte Ausrichtung der Sozialsysteme ergänzt



sehen, welche die Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herstellt indem der Arbeitsbegriff neu definiert wird.

Die Ausrichtung der Sozialsysteme auf die Erwerbsarbeit soll demnach durch eine ganzzwecklichere Definition von Arbeit ersetzt werden, die auch Familienarbeit und gesellschaftliche Arbeit einschließt und so für Frauen die Teilhabe an der sozialen Sicherung erleichtert.

In einem dritten Input skizziert Götz Richter die aktuellen Trends der Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben. Er konstatiert eine Zunahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die insgesamt eine bunte Landkarte ergeben und von Diversifizierung, Verbetrieblung bis hin zur Individualisierung von Arbeitszeitarrangements gekennzeichnet ist. Die Akzeptanz individueller Zeitwünsche hat zwar zugenommen, aber gleichzeitig ist die grundsätzliche Anpassung der Arbeitszeitgestaltung an die betrieblichen Bedürfnisse weitgehend unumstritten.



Da Betriebs- und Personalräte eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit einnehmen, sieht Götz Richter hier ein wichtiges Tätigkeitsfeld für die Wissenschaft, um hier unterstützend und beratend tätig zu werden. Seine Vorschläge an die Politik beziehen sich auf die Initiierung von Modellversuchen, insbesondere in der Verwaltung.

Mit den Auswirkungen einer Entgrenzung der Arbeitszeit – der Arbeitssucht – beschäftigte sich Prof. Dr. Lothar Peter im vierten Input. In vier Thesen umreißt er die Problematik:

Arbeit wird zunehmend zum zentralen, bestimmenden Faktor im Leben, durch den Bestätigung und Anerkennung zuteil wird. Arbeitssucht ist nicht gesellschaftlich geächtet, sondern wird allenfalls als Kavaliersdelikt gesehen. Gleichzeitig sind Folgekosten für das Gesundheitssystem absehbar. Daher kann Arbeitssucht nicht als privates Problem betrachtet werden.

Die Arbeit erfährt einen Formwandel und die Selbstorganisation der abhängig Beschäftigten gewinnt an Bedeutung. Es ist eine Entwicklung vom Fremdzwang zum Selbstzwang zu beobachten (Norbert Elias), die sich in den Stichworten „Arbeitskraftunternehmen“ und „Subjektivierung der Arbeit“ wiederfindet. Kollektive Kontrollinstanzen verlieren ihre Bedeutung und die Selbstkontrolle bei der Einhaltung vertraglicher Arbeitszeiten kann im marktwirtschaftlichen Kapitalismus kein adäquater Ersatz sein.

Arbeitssucht entsteht aus einem hohen Maß an Identifikation mit der Arbeit und ist demnach vor allem ein Phänomen Hochqualifizierter.

Aus den vorangegangenen Thesen lässt sich schließen, dass Arbeitssucht eine Erscheinungsform der post-fordistischen kapitalistischen Produktionsweise ist.

Die vier Inputs hatten relativ viel Zeit in Anspruch genommen, so dass der Zeitrahmen für die abschließende Diskussion knapp bemessen war.

In der Diskussion wurde angemerkt, dass eine Gleichzeitigkeit von Armut und Reichtum, von Arbeit und Arbeitslosigkeit sowie zu lange Arbeitszeiten und zu kurze Ar-

---

beitszeiten festzustellen ist. Um einen Ausgleich bzw. eine vernünftige Balance herzustellen, reichen Modellversuche allerdings nicht aus, um beispielsweise das tradierte Erwerbsverhalten von Männern zu verändern. Es ist erforderlich auf verschiedenen Ebenen aktiv zu sein. Neben den kleinteiligen konkreten Schritten und Modellversuchen ist die Belebung des öffentlichen Diskurses nötig, um einen Wandel tradierter kultureller Werte anzustoßen bzw. zu beschleunigen. Dabei können Schritte hilfreich sein, die eher negativ besetzte Themen wie beispielsweise Teilzeit und Sabbaticals aufwerten (z. B. durch Begriffsänderungen). Es ist ebenfalls nötig, in die aktuelle Debatte um die Verlängerung der Arbeitszeiten einzugreifen und Position gegen den Mainstream zu beziehen. Die Sackgasse, in der sich die Reform der Sozialsysteme derzeit befindet, lässt zudem die Chancen für grundlegende Veränderungen steigen.

## **Arbeits(zeit)politik und Arbeitskultur<sup>3</sup>**

### **Chancen für eine neue Balance zwischen Arbeit und Leben**

*Prof. Dr. Helmut Spitzley*

In der Krise von Wirtschaft und Arbeitsmarkt sehen sich immer mehr Menschen als Opfer von unbeeinflussbaren Verhältnissen. Sie fühlen sich ohnmächtig und ohne Chance, ihre Arbeits- und Lebensbedingungen selbst zu bestimmen. Auch die Politik scheint hilflos und die Abwärtsspirale nur weiter zu verstärken. Der Diskurs um die Zukunft der Arbeit bedarf daher neuer Perspektiven.

#### **1. Wir leben in einer historisch einmalig reichen Gesellschaft**

Seit mehr als einem halben Jahrhundert ist Deutschland von Kriegen verschont geblieben. Unser Land wurde von unseren Eltern aufgebaut und wir erben nun die Früchte dieser Leistung. Im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts werden in Deutschland mehr als zwei Tausend Milliarden Euro (2.200.000.000.000 Euro) vererbt. Unsere Gesellschaft verfügt damit über ein materielles Wohlfundament, das es auf einem solch hohen Niveau in der Geschichte noch niemals gegeben hat.

Und es geht weiter: Auch wenn das Wirtschaftswachstum in diesem Jahr „nur“ bei 0,5 Prozent liegen sollte, bedeutet dies, dass wir die Produktionsrekorde der letzten Jahre toppen. Selbst Nullwachstum bedeutet Produktion auf Rekordniveau. Auf das geerbte Reichtumsfundament setzen wir also Jahr für Jahr neue größere Gütermengen, die der Gesellschaft zur Verfügung stehen.

Jahr für Jahr arbeiten wir effektiver. In immer kürzerer Zeit und mit immer weniger menschlicher Arbeitskraft wird immer mehr hergestellt. Um 1 kg Brot kaufen zu können, musste 1960 durchschnittlich 20 Minuten gearbeitet werden. Heute reicht die Hälfte der Arbeitszeit. Bei Butter oder Zucker verkürzte sich die notwendige Arbeitszeit sogar auf ein Sechstel.

Auch im internationalen Vergleich liegt die deutsche Wirtschaft weit vorn und erzielt hohe Überschüsse in der Leistungsbilanz (allein im Jahre 2002: 60 Mrd Euro).

---

<sup>3</sup> Aktualisierte Fassung des Beitrags „Kurze Vollzeit für alle,, (Frankfurter Rundschau vom 10.9.2003).

## **2. Vollbeschäftigung zu den alten Bedingungen nicht erreichbar**

Zusätzliche Arbeitsplätze entstehen (wegen des fortlaufenden Produktivitätsfortschritts) nur dann, wenn die deutsche Wirtschaft jährlich mindestens 2 Prozent wächst. Um die gegenwärtige Massenarbeitslosigkeit abzubauen und allen Erwerbsarbeit suchenden Menschen Jobangebote machen zu können, müsste die Wirtschaft während einer langen Reihe von Jahren sogar jährlich um 4,5 oder 6 Prozent wachsen. Derart hohe Wachstumsraten waren ausgehend von einem extrem niedrigen Niveau in der Aufbauphase nach dem Krieg möglich. Unter den heutigen Bedingungen sind solche Wachstumsraten aber kaum zu wiederholen. Ob ein solches Wachstum auf Dauer umweltverträglich sein könnte, wäre auch mehr als fraglich. Es kommt daher einer Lebenslüge gleich, wenn Politiker und Medien der Öffentlichkeit vorgaukeln, allein mit Wirtschaftswachstum ließe sich die gegenwärtige Erwerbsarbeitslosigkeit überwinden.

Die reale Alternative lautet vielmehr anders: Entweder wir nehmen weiterhin hohe und wahrscheinlich sogar wachsende Massenarbeitslosigkeit hin mit den damit verbundenen negativen ökonomischen, sozialen und politischen Folgen oder wir definieren Arbeit neu und verteilen sie fair auf möglichst viele Erwerbsarbeit suchende Menschen.

Berechnungen von Hartmut Seifert (WSI) zeigen auch, dass im internationalen Vergleich diejenigen Länder beschäftigungspolitisch erfolgreich sind, die kurze Arbeitszeiten haben. Nirgendwo in Europa arbeiten die Beschäftigten so kurz wie in den Niederlanden. Dort lag die durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit (einschließlich Teilzeitarbeit) bei nur 29,5 Stunden gegenüber 35,5 Stunden im Durchschnitt der 15 EU-Länder. Gleichzeitig wies in den Niederlanden die Arbeitslosenquote mit 3,2 Prozent (nach Luxemburg) den niedrigsten Wert in der EU auf, während der Durchschnittswert bei 8,0 Prozent lag. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Dänemark. Hier arbeiten die Beschäftigten mit 33,7 Stunden pro Woche deutlich kürzer als in den übrigen EU-Ländern bei einer mit 4,7 Prozent relativ niedrigen Arbeitslosigkeit.

## **3. Wohlstand umfasst beides: Geld und Zeit**

Wohlstand bedeutet mehr als materiellen Reichtum. Wer sein eigenes Leben betrachtet, in Familien hinein schaut, mit KollegInnen und FreundInnen spricht, stellt fest, dass die Zeitnot im letzten Jahrzehnt dramatisch gewachsen ist und weiter wächst: beruflicher Stress, Arbeiten ohne Ende und mit Terminen überbuchte Wochenenden sind typische Merkmale eines Mangels an Zeitwohlstand. Offenbar arbeiten immer mehr Menschen zu viel und zu lange, während gleichzeitig andere Menschen von der Beteiligung an Erwerbsarbeit und Erwerbseinkommen ausgeschlossen sind.

Wurde in der Folge von Wirtschaftswachstum und Produktivitätsgewinnen die durchschnittliche Arbeitszeit wirklich kürzer? Für viele scheint dies nicht zu gelten. Typisches Beispiel: Wenn in 1960 der Mann beispielsweise 44 Stunden pro Woche erwerbstätig war und die Frau ihre Leistungen auf Haushalt und Kinder konzentrierte, betrug die Erwerbsarbeitszeit von Mann und Frau zusammengenommen: 44 Wochen-

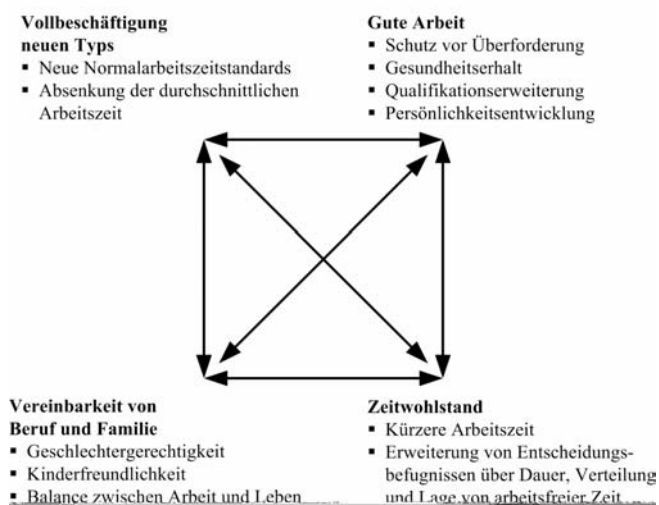
stunden. Eine Generation später hatten die Gewerkschaften eine Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit auf durchschnittlich 38 Wochenstunden durchgesetzt. Gleichzeitig begannen viele Frauen parallel zu Haushalt und Kindererziehung ebenfalls erwerbstätig zu sein, überwiegend in Teilzeit. Die tarifliche Erwerbsarbeitszeit eines durchschnittlichen Paares beträgt nun  $38 + 20 = 58$  Wochenstunden. Die Erwerbsarbeitszeit von Mann + Frau liegt also mit 58 Wochenstunden (falls beide vollzeit berufstätig sind sogar mit 76 Wochenstunden) deutlich höher als in der Generation unserer Eltern.

Der Trend zu mehr Erwerbsarbeit wird weitergehen: In der EU stimmen die Regierungen (mit guten geschlechterpolitischen Gründen!) darin überein, dass die Erwerbstätigenquote weiter erhöht werden soll. Wenn Frauen ihre Erwerbsarbeitszeit ausdehnen, aber Männer ihre Arbeitszeiten nicht reduzieren, wird die Nachfrage nach Arbeitsplätzen steigen und die Lücke zwischen Nachfrage und Angebot von Arbeitsplätzen weiter wachsen.

Die Alternative ist, die durchschnittliche Länge der Arbeitszeit neu zu definieren. Hierzu sind viele Menschen bereit. In einer europaweit durchgeführten repräsentativen Untersuchung führte die Frage: „Wie viele Stunden pro Woche möchten Sie arbeiten – vorausgesetzt, dass Sie (und ihr/e Partner/in) ihre Arbeitszeit frei wählen könnten und wenn sie daran denken, ihren Lebensunterhalt verdienen zu müssen?“ zum Ergebnis, dass 35 vH der Befragten mit ihrer tatsächlichen Arbeitszeit zufrieden sind, 11 vH würden gerne länger arbeiten, aber 49 vH möchten ihre Arbeitszeit verkürzen - auch mit Einkommensminderungen. Per Saldo wird eine im Durchschnitt 5 Stunden kürzere reale Arbeitszeit angestrebt.

#### 4. Normalarbeitszeit und Vollbeschäftigung neu definieren: „Kurze Vollzeit für alle“

##### Das magische Viereck der Arbeitszeitpolitik



Sollen das gesellschaftliche Arbeits(zeit)volumen und die damit verbundenen Einkommen fair verteilt werden, kann die „neue Normalarbeitszeit“ auf absehbare Zeit also nicht bei 42, 40 oder 38 Wochenstunden liegen, sondern unter Einbezug aller an Erwerbsarbeit interessierten Männer und Frauen eher bei einem Umfang von 32 oder 30 Stunden pro Woche (oder einer entsprechenden Jahresarbeitszeit). Für besonders niedrige Einkommen sind sozialpolitische Flankierungen und bei Alleinerziehenden eine angemessene Honorierung ihrer Erziehungsleistungen vorzusehen. Unter den heutigen Bedingungen wäre Vollbeschäftigung also grundsätzlich neu zu definieren und dann erreicht, wenn allen Männern und Frauen Erwerbsarbeit (und entsprechende Einkommen) in der *gesellschaftlich verallgemeinerbaren* Größenordnung ange-

boten werden könnte. Die politischen und gesellschaftlichen Akteure sollten ihre Politik grundsätzlich neu ausrichten und an dem neuen Leitbild orientieren: „*Kurze Vollzeit für alle*“.

Das Gelsenkirchener Institut für Arbeit und Technik hat einen flexiblen arbeitszeitpolitischen Korridor vorgeschlagen und vier Elemente eines neuen zukunftsfähigen Arbeitszeitstandards identifiziert.

- Erstens: Schutz vor überlangen Arbeitszeiten (Begrenzung der Arbeitszeit nach oben);
- zweitens: verbesserte Wahlmöglichkeiten der Beschäftigten für kürzere Arbeitszeiten;
- drittens: neue „Normalarbeitszeit“ (Senkung der Vollzeit) und
- viertens: Begrenzung der Arbeitszeit nach unten (Schutz vor unfreiwillig kurzen und nicht existenzsichernden Arbeitszeiten).

„Kurze Vollzeit“ ist folglich eine gesellschaftliche Orientierungsmarke und keine starre Norm. Eine hieran orientierte Politik berücksichtigt die hohe Flexibilität in modernen Lebensläufen, sich ändernde persönliche Bedürfnisse, wechselnde arbeitsmarktpolitische Bedingungen und tarifliche und betriebliche Aushandlungsprozesse. Wenn Kinder klein oder Alte pflegebedürftig sind oder ein individueller Lebenstraum zu realisieren ist, können Männer und Frauen kürzer arbeiten und zu anderen Zeiten länger. Die individuelle Arbeitszeit sollte also flexibel gestaltbar und in einem definierten Rahmen um den Mittelwert der „neuen Normalarbeitszeit“ oszillieren.

In einer flexibel „atmenden“ Wirtschaft hat sich die Länge der durchschnittlichen individuellen Arbeitszeit an der Zahl der Erwerbsarbeit suchenden Personen zu orientieren. Bei hoher Arbeitslosigkeit sollten daher die *durchschnittlichen* Arbeitszeiten *sinken* und nicht - wie einige Politiker fordern- steigen.

Die Befürworter längerer Arbeitszeiten denken zumeist in fachspezifischen Engführungen und damit zu kurz. Zwei Beispiele: Wer in der aktuellen Debatte um die Zukunft der Rente versucht, durch längere Lebensarbeitszeiten die *Rentenkassen* zu sanieren, riskiert steigende Arbeitslosigkeit und folglich zusätzliche Ausgaben der *Arbeitslosenversicherung*. Welchen Sinn macht es, den 65jährigen Großvater zu zwingen, mehr und länger zu arbeiten, wenn gleichzeitig sein 45-jähriger Sohn oder seine 20-jährige Enkelin arbeitslos sind? Bloße Kostenverschiebungen sind also kein Weg, die sozialen Sicherungssysteme insgesamt zukunftssicher zu machen, sondern verhindern eine realitätstüchtige Gesamtstrategie. Arbeitszeitverlängerung sind auch gesundheitspolitisch kontraproduktiv. Denn eine Verlängerung der Arbeitszeiten steigert in vielen Bereichen die gesundheitlichen Belastungen und führt zu vermehrten arbeitsbedingten Erkrankungen und gesellschaftlichen Kosten.

Bei bald 5 Millionen registrierten Arbeitslosen ist gegenwärtig eine Diskussion um Arbeitszeitverlängerungen politisch kontraproduktiv und sollte rasch beendet werden. Nur wenn in fernerer Zukunft tatsächlich mehr Erwerbsarbeitsplätze angeboten als

nachgefragt würden, könnte ein gesellschaftlicher Diskurs über längere Arbeitszeiten für einzelne Beschäftigtengruppen gesamtwirtschaftlich Sinn machen.

Eine Politik der „kurzen Vollzeit für alle“ ist ein entscheidender Beitrag zur Generationengerechtigkeit. Denn Arbeitszeiten, die dauerhaft deutlich über das gesellschaftlich verallgemeinerbare Maß hinausgehen, privilegieren die heutigen Arbeitsplatzbesitzer und versperren jungen Menschen den Einstieg in das Erwerbsleben. Kürzere durchschnittliche Arbeitszeiten geben aber nicht nur jungen Menschen bessere Beschäftigungsmöglichkeiten. Wenn als Folge kürzerer Arbeitszeiten die Zahl der Arbeitslosen sinkt, erhöht dies auch die Chancen älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt. Erst dann haben die heute über 50jährigen eine realistische Perspektive bis zum gesetzlichen Rentenalter ihre Jobs zu behalten.

Auch für Unternehmen können durchschnittlich kürzere Arbeitszeiten vorteilhaft sein. Viele Arbeitgeber fordern und praktizieren eine größere Vielfalt in der Arbeitszeit als in früheren Jahren. Sie unterschätzen aber vielfach noch immer die personalpolitischen Flexibilitätsreserven und wirtschaftlichen Chancen, die sie - bei durchschnittlich kürzeren Arbeitszeiten - mit einem größeren Zahl von MitarbeiterInnen erschliessen können: „Jeder Arbeitsplatz ist das Ergebnis von Arbeitsteilung und daher auch wieder teilbar“.

Statt sich unter eine extrem knappe Personaldecke zu zwängen und mit wenig, (über)lang arbeitendem und oft überfordertem Personal auskommen zu wollen, kann innovative Personalplanung auch einen anderen Weg gehen: Mit kürzer, besser und zufriedener arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wären Produktivitätsgewinne zu erzielen und in vielen Fällen auch personalpolitisch besser zu „atmen“. Unternehmen wären in ihrem personalpolitischen Puzzle nicht länger auf große ungelenke Bausteine angewiesen, sondern können („Lego statt Duplo“) kleinere Module nutzen, um sich zeitlich flexibel an wechselnde Marktbedingungen anpassen zu können.

## **5. Gespaltene Gesellschaft oder Balance zwischen Arbeiten und Leben?**

Es gibt zwei Währungen für Wohlstand: Geld und Zeit. Bei einer Politik der „kurzen Vollzeit für alle“, fallen Verlust und Gewinn bei unterschiedlichen Personengruppen und in unterschiedlichen Währungen an. Die jetzigen „Langarbeiter“ (meist Männer!) verlieren Arbeitszeit und Einkommen, gewinnen aber freie Zeit. Die derzeit Arbeitslosen gewinnen neue Jobperspektiven. Bei einer Erwerbsarbeitszeit von durchschnittlich vielleicht 32 Stunden in der Woche gewinnen beide, Männer *und* Frauen, einen bislang nie gekannten Zeitwohlstand. Dies wäre dann keine (bisweilen negativ betrachtete) Teilzeit, sondern die neue gesellschaftliche Normalität.

„Kurze Vollzeit für alle“ benötigt Unterstützung in der Politik, in Unternehmen, von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, von Individuen und in Familien. Bei betrieblichen „Arbeitszeitabsenkungen zur Beschäftigungssicherung“ oder Teilzeit werden bereits heute zeitweilig kürzere Arbeitszeiten erfolgreich praktiziert. Derartige Ansätze sind entschiedener und wirkungsvoller als bisher zu unterstützen und weiter ausbauen. Es ist politisch sinnvoll, kürzere Arbeitszeiten nicht länger finanz- und sozi-

alpolitisch zu bestrafen, sondern nachhaltig zu fördern. Dabei sind Arbeits-, Steuer-, Familien- und Sozialpolitik nicht isoliert zu denken, sondern insgesamt und durchgängig am Ziel auszurichten, jedermann und jederfrau „kurze Vollzeit“ und eine ausreichende soziale Sicherung zu ermöglichen.

Mit der zielbewußten Verteilung von Erwerbsarbeit, aber auch von unbezahlter Arbeit für und mit Kindern, Alten und Freunden, im Haushalt und beim Engagement für gesellschaftlich nützliche zivilgesellschaftliche Aufgaben werden entscheidende Weichen in die Zukunft gestellt: Wollen wir Arbeitszeitverlängerung für immer weniger (männliche) Arbeitsplatzbesitzer oder „gute Arbeit“ und „gutes Leben“ für möglichst viele Menschen mit genügend materiellem Reichtum und auch mit Zeitwohlstand, ohne Spaltung der Gesellschaft zwischen Erwerbstätigen und Arbeitslosen, mit mehr Geschlechtergerechtigkeit und einer größeren Chance für Männer und Frauen auf soziale Sicherheit und eine *gute Balance von Arbeiten und Leben*?

Hierzu können auch auf der regionalen Ebene wichtige Schritte unternommen werden. Dies zeigen etwa die Initiative „Familienfreundliche Stadt“, und die Bemühungen um einen *regionalen Verbund zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie*, die u.a. von bremischen Unternehmen, Betriebs- und Personalräten, der Arbeitnehmerkammer, der Gleichstellungsbeauftragten des Landes Bremen, der bremischen evangelischen Kirche und dem IAW gemeinsam unternommen werden.



## **Modernisierung der Arbeit - Arbeitssucht als Krankheit**

*Prof. Dr. Lothar Peter*

Arbeitssucht kann nicht länger als privates Problem betrachtet werden. Aber was ist Arbeitssucht überhaupt (Poppelreuter 1997)? Auch wenn es bisher keine einheitliche und verbindliche Definition von Arbeitssucht gibt, so sind sich doch viele Experten über folgendes einig: Arbeitssucht ist eine stoffungebundene Sucht. Ihre Droge ist immaterieller Natur. Der exzessive Konsum dieser Droge führt zu schwerwiegenden psychopathologischen Deformationen der Persönlichkeit. Sie enden im Extremfall mit dem körperlichen, seelischen und sozialen Zusammenbruch der Betroffenen.

Im Verlauf der Erkrankung an Arbeitssucht lassen sich drei Hauptphasen unterscheiden:

1. Eine Entstehungsphase, in der die Anforderungen und Belange der Berufsarbeit das Denken, Fühlen und Handeln immer stärker beherrschen.
2. Eine kritische Phase, in deren Verlauf sich entscheidet, ob Arbeit im klinischen Sinn zur Sucht wird.
3. Eine chronische Phase, die einen körperlichen, seelischen und sozialen Verfall der Betroffenen einleitet und im völligen physischen und psychischen Zusammenbruch der Persönlichkeit endet.

Dass Arbeitssucht lange Zeit unbeachtet blieb, hat vor allem zwei Gründe. Erstens wurde Arbeitssucht im Unterschied zu anderen Süchten nicht öffentlich geächtet, sondern oft im Gegenteil als Ausdruck exzeptioneller Arbeitsleistung mit hoher gesellschaftlicher Anerkennung belohnt. Die positive normative Besetzung von Berufsarbeit konnte an jene tief im kollektiven Bewusstsein der deutschen Gesellschaft verankerte Arbeitseinstellung anschließen, die Max Weber als "protestantische Ethik" bezeichnet hat (Heide 2002). Zweitens haben sich während der beiden letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts die Arbeitsbedingungen vieler Erwerbstätiger durch technische und organisatorische Modernisierung erheblich verändert. Dieser Prozess ging mit einer steigenden "Subjektivierung der Arbeit" einher. Reorganisation der Unternehmensstrukturen und Arbeitsabläufe, total quality management und neue Konzepte der Ergebnisorientierung und Zielvereinbarungen verlangen von den Beschäftigten eine immer weiterreichende Identifikation mit der Arbeit. War früher die sogenannte "Managerkrankheit" einer kleinen Minorität in leitenden Positionen der höheren Unternehmensetagen vorbehalten, so beginnt sie sich heute zu einer Bedrohung zu entwickeln, die weit über die managerialen Eliten hinausgeht.

In Deutschland nahm man zunächst den aus den USA stammenden Ausdruck "workaholic" auf, einen Neologismus, der die Wörter "work" und "alcoholic" zusammensetzte, um ein suchthaftes subjektives Verhältnis zur Berufsarbeit zu kennzeichnen. Allerdings wurde der Ausdruck "workaholic" lange Zeit eher verharmlosend und häufig sogar im Sinne bewundernder Anerkennung einer überdurchschnittlichen Arbeitsleistung und beruflichen Erfolgs verwendet. Das beginnt sich inzwischen zu ändern. In der Öffentlichkeit lässt sich eine kritische Sensibilisierung für das Phänomen der Arbeitssucht beobachten, das nicht länger als persönliche Marotte oder Kavaliersdelikt heruntergespielt, sondern mehr und mehr als psycho- und sozialpathologisches Problem wahrgenommen wird. Sogar das eher konservative Standesorgan der deutschen Ärzte, das "Deutsche Ärzteblatt", hat sich inzwischen dieses Problems angenommen.

Dass auch die Krankenkassen die Zunahme von Arbeitssucht mit Besorgnis beobachten, nimmt angesichts der Krise des Gesundheitssystems nicht wunder, zeigt aber gleichzeitig, dass die Kürzung der den Kassen zur Verfügung stehenden Mittel keine akzeptable Lösung ist, um die durch fortgesetzte Modernisierung und Rationalisierung verursachten Krankheiten wirksam zu bekämpfen.

Das Ansteigen der Fälle von Arbeitssucht steht zweifellos im Zusammenhang mit wachsenden psychischen Belastungen in der Arbeitswelt. So stellte die Deutsche Angestellten-Krankenkasse (DAK) fest, dass die Krankheitstage wegen psychischer Belastungen zwischen 1997 und 2001 von 67 Tagen auf 101 Tage zugenommen haben. Wenn man dabei berücksichtigt, dass nach neuesten Schätzungen mindestens vier Millionen Deutsche an depressiven Störungen leiden, Epidemologen aber von doppelt so viel Fällen ausgehen, weil häufig nur schwerere Fälle erfasst und medizinisch behandelt werden, dann wird verständlich, dass auch Arbeitssucht immer mehr Opfer fordert. In den durch Modernisierung, Flexibilisierung und Individualisierung geprägten Arbeitsbedingungen finden psychische Arbeitsbelastungen im allgemeinen und Arbeitssucht im besonderen ein Entstehungsmilieu, das immer weiter um sich greift und auch bis zu Arbeitsplätzen vordringt, die gegen Stress und Arbeitshetze immun zu sein scheinen. Im Jahr 2000 führte die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen eine Umfrage durch, in der bei 21.500 Arbeitnehmer/-innen aller EU-Staaten die Auswirkungen der Arbeitsbedingungen erhoben wurden (Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen 2001). Die Umfrage machte deutlich, dass es in den zehn Jahren seit der ersten Erhebung weder bei den Risikofaktoren noch bei den Bedingungen am Arbeitsplatz zu wesentlichen Verbesserungen gekommen ist, wobei nicht zuletzt die Angaben über Stress und psychische Belastungen aufhorchen lassen. Als häufigste arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme wurden an 2. Stelle Stress (28 %) und an 4. Stelle "allgemeine Erschöpfungszustände" (23 %) genannt. Die Zahl der Befragten, die unter hohem Arbeitstempo sowie großem Zeitdruck leiden, überwiegt um fast das Doppelte diejenigen, auf die das nicht zutrifft. Insgesamt ist die Arbeitsintensität (Arbeitstempo + Zeitdruck) der Umfrage zufolge zwischen 1990 und 2000 um rund 10 % gestiegen.

Es liegt auf der Hand, dass zwischen den neuen postfordistischen Arbeitsbedingungen und der Zunahme psychischer Arbeitsbelastungen ein signifikanter Zusammenhang besteht (Peter 2003). Wie schon weiter oben angedeutet, verlagert sich im modernisierten Arbeitsprozess der Fokus der Arbeitsbelastung für eine wachsende Zahl von Beschäftigten von physischen und motorischen Anstrengungen auf psychische und intellektuelle Anforderungen. Daraus folgt natürlich nicht, dass jede psychisch problematische Arbeitsbelastung zwangsläufig in Arbeitssucht umschlägt, aber Arbeitsplätze, die sowohl eine uneingeschränkte Identifikation mit der Arbeit als auch gleichzeitig Autonomie und Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten verlangen, bilden für Arbeitssucht ein geeignetes pathologisches Milieu. Wie lässt sich das genauer beschreiben? Modernisierung und Subjektivierung der Arbeit führen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen und namentlich unter dem Druck der gegenwärtig in den Betrieben und Firmen vorherrschenden Shareholder-Value-Strategien für eine wachsende Zahl von Beschäftigten vom "Fremdzwang" zum "Selbstzwang", um diese charakteristischen Begriffe des Soziologen Norbert Elias zu gebrauchen. Wir beobachten bei zahlreichen, vor allem höher qualifizierten Beschäftigten einen Formwandel der Arbeitskraft. An die Stelle des traditionellen tayloristischen Systems des "command and control" treten Selbstregulierung und Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten nach dem Prinzip: "Macht, was ihr wollt, aber seid profitabel!" Die Mobilisierung des Arbeitsvermögens lässt sich unter den Bedingungen von Kontextsteuerung, Projekt- und Teamarbeit und Netzwerkorganisation nicht mehr ohne weiteres durch starre hierarchisch durchgesetzte Arbeitsvorgaben gewährleisten, sondern erfordert die subjektive Einbindung der Beschäftigten in die ökonomischen Zwecke der Unternehmen. Dieser Formwandel der Arbeitskraft bringt einen Arbeitstyp hervor, der heute als "Arbeitskraftunternehmer" (Voß/Pongratz 1998) bezeichnet wird. Es ist gerade dieser Typ des "Arbeitskraftunternehmers", der für Arbeitssucht besonders anfällig ist, denn Arbeitssucht tritt vor allem als Reaktion auf den Widerspruch zwischen steigendem psychischen Arbeitsdruck einerseits und erhöhten Anforderungen an Eigeninitiative, Selbststeuerung und Zielverantwortlichkeit des einzelnen Beschäftigten andererseits auf. Es kommt so zu dem paradoxen Phänomen von "mehr Druck durch mehr Freiheit", wie es der Betriebsratsvorsitzende Wilfried Glißmann von IBM in Düsseldorf sehr plastisch ausgedrückt hat (Glißmann/Peters 2001). Die scheinbare Freiheit des Arbeitshandelns, die durch den Wegfall elektronischer Zeiterfassung und persönlicher Kontrolle des Arbeitskräfteeinsatzes durch Vorgesetzte signalisiert wird, verwandelt sich zum "Arbeiten ohne Ende" und dem rastlosen subjektiven Streben, die immer knapper kalkulierten Projekte termin- und qualitätsgerecht abzuliefern.

Von Arbeitssucht sind deshalb in erster Linie und ganz überwiegend Erwerbstätige betroffen, die gut oder sehr gut qualifiziert sind, anspruchsvolle Tätigkeiten verrichten und sich mit ihrer Arbeit hochgradig identifizieren. Das wird durch empirische Untersuchungen bestätigt. So ist Stefan Poppelreuter, einer der renommiertesten Forscher auf dem Gebiet der Arbeitssucht, in einer empirischen Studie zu dem Ergebnis gekommen, dass die überwältigende Mehrheit der untersuchten arbeitssüchtigen Personen aus der Gruppe qualifizierter Angestellter und Angestellter mit Führungsaufgaben

stammte (Poppelreuter 1997). Andere Fallstudien belegen dieses Ergebnis (Gross 1991; Schwachow 1997; Windholz 1997). Arbeitssucht setzt also in der Regel voraus, dass sich die Betroffenen durch die Identifikation mit ihrer Arbeit gewissermaßen als Kompensation für die Arbeitsbelastung eine Steigerung ihres psychischen und sozialen Selbsterlebens versprechen. Das jedoch kann wiederum im allgemeinen nur bei Berufen der Fall sein, bei denen ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Selbstverwirklichung möglich erscheint oder zumindest erwartet wird. Einfache Tätigkeiten in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich - etwa als Pflasterer im Straßenbau oder als Hilfskraft in einer Großwäscherei - lösen in aller Regel keine Arbeitssucht aus. Selbst qualifizierte Industriearbeit wie im Automobilbau zeigt sich gegen Arbeitssucht resistent (Peter 1993), obgleich auch hier neue Formen der Arbeitsorganisation zu Veränderungen führen können, die diese Resistenz in Frage stellen. Dessen ungeachtet lässt sich feststellen, dass vor allem Menschen in planenden, leitenden und kreativen Funktionen wie hochqualifizierte Angestellte im Dienstleistungssektor, Ingenieure, DV-Fachkräfte, wissenschaftlich Tätige, Medienbeschäftigte und nicht zuletzt Beschäftigte, die verantwortungsvolle personenbezogene Dienstleistungen (medizinisches und Pflegepersonal, pädagogische Berufe und Sozialarbeit) vom Risiko arbeitssüchtigen Verhaltens betroffen sind (Pohlkamp 2001).

Die strukturellen gesellschaftlichen Ursachen für Arbeitssucht liegen in der Tendenz zu einer totalen Vermarktlichung und Rekommodifizierung der subjektiven Potentiale von Arbeitskraft. Was ist damit gemeint?

Das bedeutet zunächst einmal, dass die Grenzen zwischen Markt und Unternehmen sich auflösen und die Prozesse innerhalb der Unternehmen selbst vermarktet werden. Diese "Internalisierung des Marktes" (Moldaschl) hat eine doppelte Funktion. Einerseits trägt sie die Marktkonkurrenz in die sozialen Beziehungen der Belegschaften hinein und andererseits treibt die Logik des Marktes ein Leistungsverhalten an, das immer häufiger in die Rauschwelt des workaholism flieht. Der Vermarktlichung der Arbeitssubjektivität am Arbeitsplatz und in der Firma entspricht eine Entgrenzung des Verhältnisses zwischen Erwerbsarbeit und privater Lebensführung. Arbeitssuchtgefährdete Beschäftigte schalten nach Feierabend zu Hause ihren PC wieder ein und arbeiten weiter. Zerstörung der work-life-balance durch Entgrenzung der Erwerbsarbeit und "Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung" öffnen der Arbeitssucht Tür und Tor.



Der Beginn von Arbeitssucht äußert sich konkret darin, dass die Anforderungen der Berufsarbeit einen immer größeren Raum im Denken und Fühlen der Betroffenen einnehmen und andere Bedürfnisse und Interessen verdrängen. Gleichzeitig erleben die Betroffenen ihre Arbeitstätigkeit sehr oft als Hochgefühl, das sich ähnlich wie bei stofflichen Drogen bis zu rauschhaften Zuständen steigern kann. Oft wird arbeitssüchtiges Verhalten aber auch von Angst und Depressionen begleitet. Die Angst, die Ar-

beitsaufgabe zeitlich und qualitativ nicht erfüllen zu können, kann konkreten Phasen manifester Arbeitssucht vorausgehen, sie kann parallel zu diesen auftreten oder sich als ihr Resultat einstellen. Eine chronische Verfestigung arbeitssüchtigen Verhaltens ist dann erreicht, wenn einerseits die Abwesenheit von Arbeit wie bei stofflichen Drogen zu schweren Entzugserscheinungen führt, aber andererseits eine weitere Steigerung der Arbeitsintensität ebenfalls schwere somatische und psychische Beeinträchtigungen auslöst. Sie wiederum gehen über in einen allgemeinen Krankheitszustand, der meist durch Herz-Kreislauf-Symptome, Appetitlosigkeit, chronische Magenbeschwerden, Schlaflosigkeit, Burn-out-Syndrom, Depressionen und den Verlust normaler sozialer Interaktion gekennzeichnet ist. Eine OP-Schwester beschreibt die Situation Arbeitssüchtiger mit folgenden Worten: "Ich bin OP-Schwester. Das ist normalerweise schon ein recht hektischer Beruf, wo man eigentlich ziemlich rasch arbeiten muss, viel kombinieren muss, also an körperlicher, manueller und geistiger Arbeit, wo starke Konzentration gefordert wird. Und das setzt normalerweise schon ein unwahrscheinliches persönliches Engagement voraus, wenn man wirklich optimal mitarbeiten will. Allerdings merke ich manchmal, dass ich mich in eine richtige Euphorie hineinarbeite... Ich konnte überhaupt nicht mehr aufhören, so schnell arbeitete ich und drehte und wendete mich. Es ging hin und her. Es ging zwar alles gut, ...aber ich habe gemerkt, wenn das so weiter geht, dann könnte ich zusammenbrechen, weil ich mich so stark überfordere (Gross 1991: 104/105).



In dem Maße, wie die Subjektivierung der Arbeit zukünftig an Bedeutung gewinnt, wird auch Arbeitssucht zu einem arbeitspolitisch relevanten Problem, das sich nicht mehr auf eine schmale professionelle Elite beschränken wird. Das heißt aber nicht, dass damit "traditionelle" Arbeitsbelastungen verschwinden würden, vom Kardinalproblem der Arbeitslosigkeit einmal ganz abgesehen. Diese "traditionellen" Arbeitsbelastungen bestehen an Millionen von Arbeitsplätzen als körperliche Beanspruchung der Muskulatur und des Bewegungsapparats, Lärm,

Staub, Schmutz und extreme Temperaturschwankungen usw. fort, aber die Erfahrung von Belastung im modernisierten und flexibilisierten Arbeitsprozess erweitert sich um die Dimension neuer Belastungen und Risiken einer psychopathogenen Deformation von Arbeitssubjektivität. Zwar scheint es etwas überzogen zu sein, von Arbeitssucht als "neuer Volkskrankheit" und "Massenphänomen" zu sprechen (vgl. Heide 2002), aber es besteht kein Zweifel daran, dass Arbeitssucht nicht länger als individuelle Anomalie weniger einzelner heruntergespielt werden kann. Sie muss vielmehr als ein relevantes und der praktischen Lösungen dringend bedürftiges arbeitspolitisches Problem betrachtet werden.

Aber was lässt sich gegen Arbeitssucht unterhalb der Schwelle einer gesamtgesellschaftlichen Neuordnung von Arbeit jenseits der Shareholder-Value-Logik und der Warenförmigkeit der Arbeitskraft tun?

Folgende Möglichkeit einer Eindämmung von Arbeitsucht und der sie hervorbringenden Auswirkungen der Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse sollen hier zumindest stichwortartig angesprochen werden. Dabei wird zwischen der betrieblichen und Unternehmensebene zum einen und der allgemeinen gesellschaftlichen und politischen Ebene zum anderen unterschieden.

In den Betrieben und Firmen könnten bei der Umsetzung von Tarifverträgen oder bei Betriebsvereinbarungen bzw. Dienstvereinbarungen spezifische Regelungen eingebaut werden, die das Entstehen von Arbeitsucht schon am Arbeitsplatz präventiv beeinflussen. Das gilt insbesondere für selbstverantwortliche Projekt- und Teamarbeit. Solche Formen der Regulierung könnten durch Initiativen eines "coming out" von Arbeitsüchtigen gefördert werden, wie sie exemplarisch durch die Intranetaktion des Betriebsrats bei IBM in Düsseldorf (Glißmann/Peters 2001) angeregt wurde. In diesem Zusammenhang ist auch an die Gründung betrieblicher und außerbetrieblicher Selbsthilfegruppen zu denken. Um in den Betrieben und Firmen Arbeitsucht schon in statu nascendi erkennen und bekämpfen zu können, bedarf es aber auch eines tiefgreifenden Umdenkens der Arbeitsmedizin und einer Neuorientierung auf psychotherapeutische Problembearbeitungen, die die traditionelle Diagnostik ergänzen muss (vgl. Berger 2000). Die Anerkennung von Arbeitsucht und den mit ihr verknüpften psychopathogenen Auswirkungen der Arbeit muss auch zum Gegenstand der Interessenaushandlung zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Management werden. Wenn Geschäftsleitungen und Management tatsächlich an einem Co-Management interessiert sind, dann darf sich dessen Agenda nicht auf Fragen des Absatzes und der Produktivität beschränken. Unabhängig von den Arbeitgebern erweist sich die Ausweitung von Beratungs- und Informationsangeboten durch die Gewerkschaften als unverzichtbar.

Auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene wäre eine arbeitsplatzschaffende Beschäftigungspolitik, die diesen Namen verdient, eine strukturelle Voraussetzung, um das Risiko von Arbeitsucht wirksam zu mindern. Das konnte dann auch tatsächlich geschehen, wenn die Schaffung neuer Arbeitsplätze mit der Verkürzung der Arbeitszeit einhergeht.

Eine Verkürzung der Arbeitszeit, der mit einer materiellen und ideellen Aufwertung von privater Erziehungs-, Pflege-, Versorgungs- und Hausarbeit korrespondieren würde, könnte der normativen Überbewertung von Erwerbsarbeit und damit auch dem psychopathogenen Sog von Arbeitsucht entgegenwirken. Eine solche Beschäftigungs- und Arbeitszeitpolitik würde oder genauer müsste eine Demokratisierung des Geschlechterverhältnisses durch den Abbau der Doppelbelastungen der Frauen einschließen. Die genannten Schritte und andere, hier nicht näher ausführbare Möglichkeiten, Arbeitsucht schon an der Wurzel zu bekämpfen, sollten in einen allgemeinen Diskurs der Kritik am neoliberalen Menschenbild des "flexiblen Menschen" (Richard Sennett) einfließen.

## Literatur

- Berger, Peter, 2000: Psychotherapie von Arbeitssucht. In: Stefan Poppelreuter/Werner Gross (Hrsg.): Nicht nur Drogen machen süchtig. Entstehung und Behandlung von stoffungebundenen Süchten, Weinheim, S. 93-111
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen 2001, Luxemburg
- Gleißmann, Wilfried/Klaus Peters, 2001: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg
- Gross, Werner, 1991: Sucht ohne Drogen. Arbeiten, Spielen, Essen, Lieben..., Frankfurt am Main
- Heide, Holger, 2002: Arbeitsgesellschaft und Arbeitssucht. Die Abschaffung der Muße und ihre Wiederaneignung. In: Holger Heide (Hg.): Massenphänomen Arbeitssucht. Historische Hintergründe und aktuelle Bedeutung einer neuen Volkskrankheit, Bremen, S. 19-54
- Kaulen, Hildegard, 2001: Wenn die Arbeit zur Droge wird. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. April 2001
- Peter, Lothar, 1993: Jeder irgendwie für sich allein? Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie, H. 6, S. 416-432
- Peter, Lothar, 2002: Neue Formen der Arbeit, Arbeitskraftunternehmer und Arbeitssucht. In: Holger Heide (Hg.): Massenphänomen Arbeitssucht, a.a.O., S. 106-115
- Peter, Lothar, 2003: Postfordismus, Deformation von Arbeitssubjektivität und Arbeitssucht. In: Klaus Dörre/Bernd Röttger (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, Hamburg, S. 172-188
- Pohlkamp, Ines, 2001: Süchtig nach Arbeit? Das Phänomen Arbeitssucht. Eine geschlechtsspezifische Betrachtung der "Droge" Arbeit mit empirischer Untersuchung von arbeitssüchtigen Frauen, Diplomarbeit an der Universität Bremen
- Poppelreuter, Stefan, 1997: Arbeitssucht, Weinheim
- Schwachow, Rainer, 1997: Workaholics. Wenn Arbeit zur Sucht wird, Berlin
- Volk, Hartmut, 2002: Macht die Berufswelt krank? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30. Dez. 2002
- Voß, G.Günter/ Hans J. Pongratz, 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift f. Soziologie u. Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131-158
- Windholz, C., 1997: Arbeitssucht. Theoretische Analyse und empirisch-psychologische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Selbstkonzept und sozialer Erwünschtheit. Diplomarbeit an der Universität Tübingen.

## **Work-Life-Balance – Es könnte alles so einfach sein**

*Ulrike Hauffe (Landesbeauftragte für Frauen des Landes Bremen)*

### **Es könnte alles so einfach sein!,**

denn Frauen und mehr und mehr Eltern wünschen Arbeitszeiten, die Beruf und Familie vereinbaren lassen, die Unterbrechungsphasen ohne Karriereschwund erlauben. Dazu sind notwendig:

- Teilzeitwünsche mit individuellen Stundenkontingenten
- Teilzeitarbeit, die flexibel verändert werden kann (ohne starre jahrelange Fest-schreibungen)
- Arbeitszeiten, die über den Tag nach den individuellen Wünschen verteilt sind (nicht: täglich von 8.00 Uhr bis 12.00 Uhr, wie immer noch in einigen Betrieben üblich).
- das heißt also: Teilzeitarbeit auch nachmittags oder auch in den Abendstunden
- nach Rückkehr aus der Elternzeit die Berücksichtigung von Teilzeitwünschen
- Berücksichtigung des Lebens auch außerhalb der Arbeit
- verlässliche Zeitgestaltungen
- Arbeitszeiten ohne Zwang zu Überstunden

### **Es könnte alles so einfach sein!,**

denn Betriebe und Verwaltungen haben Interesse an:

- motivierten Mitarbeiterinnen
- wenig Fluktuation bei den Beschäftigten
- der Abdeckung der Zeiten, die der jeweilige Betrieb erfordert
- verlässlichen Mitarbeiterinnen
- verlässlicher Arbeitszeitgestaltung

### **Es könnte alles so einfach sein!,**

wenn nicht bei flexiblen Arbeitszeitmodellen und -wünschen Ängste und Befürchtungen bestünden: Zeitverluste, Koordinierungsprobleme zwischen den Mitarbeiter/innen, Akzeptanz im Betrieb, mangelnde Leistungskontrolle, aber auch Kontrollverlust der Gewerkschaften.



### **Es könnte alles so einfach sein!,**

wenn alle Beteiligten ihre verschiedenen Interessen untereinander sachgerecht aushandeln würden – im Interesse aller. Dies ist Ansatz und Methode im Projekt „Zeiten der Stadt“.

Nach wie vor arbeitet ein Gros der Beschäftigten in sogenannten normal Arbeitszeitlagen – allerdings mit rückläufiger Tendenz. Das bedeutet ca. 8 Std. Arbeit am Stück plus Wegezeiten und Pausen.

Die Erwerbsarbeitszeitgestaltung im gewerblich-technischen Bereich, im produzierenden Bereich – alles traditionell männliche Beschäftigungsverhältnisse – wurde auf die Beschäftigungsverhältnisse im Dienstleistungsbereich übertragen.

Diese Gleichschaltung der Erwerbsarbeitszeiten erzwingt ein Jonglieren von sogenannten „Kombipflichten“ zwischen Erwerbsarbeit und Familie in einen 8-Stunden-Tag. In diesem Zeitdilemma stecken Frauen täglich.



Das gesellschaftliche Modell, das dahinter steckt, geht auf die klassische Arbeitsteilung zwischen erwerbstätigem Mann und im Haus tätiger Frau zurück, einem Modell, das um die Jahrhundertwende durchgesetzt wurde, schon vorher und seit dem als die einzige Lösung der industriellen Gesellschaft angesehen wird. Dieses wird auch bisher von den Gewerkschaften getragen. „Normal“ in deren Sinn ist: ein erwerbsarbeitender Mensch, sprich Mann, und ein haustätiger Mensch, sprich Frau, pro Familie.

Anders ausgedrückt: Die Zeitstruktur des Erwerbslebens – weiterhin hart verteidigt – setzt auch heute noch auf eine bestimmte Beziehung zwischen Erwerbsarbeit und Familie: die Arbeitsteilung in der Familie setzt darauf, dass der Ehemann dem Arbeitsmarkt voll zur Verfügung steht und er eine Frau im Hintergrund hat, die ihm die Anforderungen des Familienlebens erledigt. Dann sind auch Überstunden kein Problem, zum Teil sogar erwünscht, insbesondere bei Karriereaussichten oder zusätzlicher Bezahlung.

Immer mehr Frauen werden erwerbstätig. Im Vergleich liegt der Prozentsatz der Frauen-Erwerbstätigkeit in Deutschland (ca. 61 %) niedriger als in Großbritannien (ca. 68 %) oder in den USA (ca. 71 %).

### **Es könnte alles so einfach sein!,**

wenn nicht die bestehenden Arbeitszeiten nur sehr bedingt im Interesse der Frauen und im Interesse des Schutzes ihrer Arbeitskraft wären, da sie ihre Arbeit nicht auf den Dienst gegen Geld im Rahmen des eingegangenen Arbeitsvertrags begrenzen wollen/ können. Die Übertragung des männlichen Arbeitszeitmodells auf alle Berufe bei gleichzeitig ansteigenden Anforderungen der Dienstleistungsorganisation für Familienmitglieder geht für Frauen nicht auf.

Also:

**Wir müssen konsequenter denken:**

Es reicht nicht, sich durch erstrittene Individuallösungen – evtl. sogar festgehalten in Betriebsvereinbarungen o.ä. – die aufwendige Tagesgestaltung zu organisieren. Folge wird sein, dass Frauen wieder diejenigen sein werden, die alle Arbeit erledigen, die Erwerbsarbeit, die Familienarbeit und die Nachbarschaftshilfe oder Gemeinwesenarbeit – nur vielleicht dann etwas besser durchstrukturiert aufgrund des Entgegenkommens von Betrieben. Es bliebe bei einer ungerechten Aufteilung wichtiger und notwendiger Arbeit. Wir wollen jedoch die gleiche Teilhabe aller an jeder gesellschaftlich wichtigen Arbeit: Beruf, Familie und Gemeinwesen. Und dafür brauchen wir Anreizsysteme, die gegenläufig zu den jetzigen sind. Diese sind nur erreichbar über die Neudefinition des Begriffs „Arbeit“ und die Neuorganisation der dann davon abhängigen Sicherungsleistungen. Nur wer in adäquater Weise alle drei Säulen gesellschaftlichen Lebens in sein individuelles Leben integriert, hat eine volle Alterssicherung gewiss. Eine derartige Konstruktion „bildet“. Sie schafft auch in den Köpfen Veränderungen und positive Konnotationen – hin zu einer größeren Gerechtigkeit und Chance zwischen Männern und Frauen.



V

**Bremen 2030**  
**Konturen einer modernen städtischen**  
**Zeitpolitik**





## **Bremen 2030 – Konturen einer modernen städtischen Zeitpolitik**

*Dr. Günter Warsewa*

Das Projekt „Bremen 2030“ gehört zu dem durch das BMBF finanzierten Stadtforschungsprogramm „Stadt 2030“. Projektziel ist die Weiterentwicklung und praktische Erprobung einer modernen städtischen Zeitpolitik. In einer Kooperation zwischen der Freien Hansestadt Bremen, der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik und der Universität Bremen werden seit Juni 2001 zwei stadtpolitische Teilvorhaben durchgeführt:

Zum einen werden in ausgewählten Stadtteilen Bremens Möglichkeiten zur Herstellung zivilgesellschaftlicher Mobilitäts- und Zeitpakte untersucht sowie praktische Schritte dahin eingeleitet. Angestrebt sind stadtteilbezogene Vereinbarungen zwischen Bürgerinnen und Bürgern, privaten und öffentlichen Betrieben, Verkehrsträgern, Gewerbetreibenden über gemeinsam abgesprochene Fahrpläne, Öffnungszeiten, Dienstleistungsangebote usw.

Zum anderen wird eine Leitvision „Bremen 2030 – eine zeitbewusste Stadt“ erarbeitet. Unter Berücksichtigung des internationalen Wissens über Probleme und Chancen der Stadtentwicklung sollen darin Leitlinien für eine zeitorientierte Stadtpolitik formuliert werden. An der Erarbeitung und Umsetzung einer solchen Leitvision beteiligen sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. So lässt sich eine gewisse Handlungsrelevanz der Leitvision für die stadtpolitischen Akteure herstellen.

Am Anfang des Projektes standen einfache Fragen wie: Warum gehören Stadtentwicklung und Zeit eigentlich zusammen? Welche Zeitstrukturen gilt es zu berücksichtigen? Und wie lassen sie sich verändern oder beeinflussen? Nach einer zweijährigen Forschungsarbeit kann eine Zwischenbilanz gezogen werden:

Durch zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen, fortschreitende Arbeitszeitflexibilisierung und viele andere gesellschaftliche Prozesse wird es immer schwieriger, gemeinsame Zeiten zu planen und zu organisieren. Das betrifft nicht nur Familien und Paare, sondern in gleicher Weise alle Personengruppen, die unterschiedlichste Aktivitäten gemeinsam gestalten wollen. Die Diversität sozialer Beziehungen und Aktivitätsmuster lässt die Aktionsradien und -räume wachsen. Auch dies führt zu erheblichen Zeitkonflikten, die zum größten Teil durch die betroffenen Individuen selbst bewältigt werden müssen.

Mit einer modernen städtischen Zeitpolitik kann diesen Zeitproblemen wirksam begegnet werden. Vor allem eine benutzerfreundliche Gestaltung der Öffnungszeiten öffentlicher Einrichtungen und eine sinnvolle, benutzerorientierte Ausgestaltung von Verkehrswegen und des öffentlichen Nahverkehrs können zur Minderung von Stress und Hektik beitragen.

Inzwischen lassen sich erste positive Ergebnisse des durch die Wissenschaft angeregten Austauschs verbuchen. In verschiedenen Stadtteilen Bremens laufen Modellprojekte, die zeigen, dass ein Dialog zwischen beteiligten Akteuren zu einer Win-win-Situation führt oder führen kann:

### **Innenstadt**

Die Funktion und die Effekte des neu eingerichteten BürgerServiceCenter der öffentlichen Verwaltung in der Innenstadt werden nach der Eröffnung in einer begleitenden Evaluation überprüft. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen dabei die verschiedenen Aspekte der Dienstleistungsqualität und eines nachfragegerechten Angebotes, bei denen selbstverständlich Zeitfragen wie z. B. die Lage und die Dauer der Öffnungszeiten, die Dauer von Erledigungs- und Wartezeiten, aber auch die Arbeitszeiten der Beschäftigten eine zentrale Rolle spielen.

### **Planungsdialog Bremer Osten**



Der Bremer Osten hat sich längst von einem traditionellen zu einem modernen innerstädtischen Industrie- und Gewerbestandort entwickelt. Seine Struktur und Lage rufen vor allem das Problem der Vereinbarkeit verschiedenster Verkehre und Mobilitätsformen hervor. Hier mischen und überlagern sich gewerbliche Lieferverkehre, Anwohnerverkehre, öffentliche Nah- und Fernverkehre, Pendler- und Arbeitswegemobilität, Einkaufsfahrten zu großen Einkaufszentren und Transitverkehre in großer Dichte. Die Bewältigung der daraus resultierenden sozialen, zeitlichen und räumlichen Konflikte (Staus, Lärm, Verkehrsrisiken, mangelhafte Erreichbarkeiten und Zugänglichkeiten, Nutzungskonkurrenzen) ist sowohl ein stadt- und verkehrsstrukturelles Planungsproblem als auch ein Organisationsproblem im Alltag der beteiligten und betroffenen Menschen.

Offensichtlich setzt sich der fortschreitende Strukturwandel in diesem Teil der Stadt aus einer Vielzahl von Einzelentwicklungen, -planungen und -entscheidungen zusammen. Überall und bei allen beteiligten Institutionen und Organisationen wird von den zuständigen Expert/inn/en geplant: herkömmliche Straßen- und Verkehrsplanung, Werksplanungen, Personalplanung, Logistik der verschiedenen Betriebe, ÖPNV-Planungen der Träger des öffentlichen Nahverkehrs, Stadtplanung. Und bei aller Sorgfalt und Professionalität wird immer wieder deutlich, dass diese Planungen ablaufen, ohne zu berücksichtigen, was gerade nebenan gedacht und geplant wird. Hier zu besseren Abstimmungen zu kommen, könnte ein großer Fortschritt sein.

Im Rahmen von Bremen 2030 wird deshalb ein Planungsdialog durchgeführt, bei dem die verschiedenen Dynamiken in dem betreffenden Stadtgebiet auf einander bezogen und auch im Hinblick auf Zeitkonflikte abgestimmt werden sollen.

### **Mobilitätspakt Bremen-Nord**

Im Falle des Bremer Nordens ist nicht die Vereinbarkeit unterschiedlicher dichter Mobilitätsformen sondern die Erreichbarkeit des Mittelzentrums Vegesack das zentrale Problem. Die eingeleiteten Strukturverbesserungen in diesem Bereich brauchen die Ergänzung und Unterstützung durch eine bessere infrastrukturelle Anbindung des zentralen Verkehrs- und Umsteigeknotens für den gesamten Bremer Norden, des Vegesacker Bahnhofs, denn von der Verbesserung der Erreichbarkeit wird vermutlich zu einem erheblichen Teil auch der Erfolg anderer Maßnahmen abhängen. Erreichbarkeit bedeutet aber nicht nur den reinen Zeitaufwand, der erforderlich ist, um mit verschiedenen öffentlichen Transportmitteln aus dem gesamten Einzugsbereich nach Vegesack zu kommen. Es geht vielmehr immer auch um die Nutzungs- und Aufenthaltsqualität von Verkehrsmitteln, Verkehrsanlagen und um die Wahlmöglichkeiten der Beförderungsart, weil auch das für die sozialen Funktionen von Mobilität wichtige Größen sind. In Kooperation mit den verschiedenen Verkehrsträgern wird daher die anstehende Umgestaltung des Vegesacker Bahnhofs genutzt, um über die räumliche und städtebauliche Umstrukturierung hinaus auch die Verkehrsverbindungen in Bremen-Nord und mit seinem Umland zu verbessern. Auf dem Weg „von der Bahnstation zur Servicestation“ müssen eine Menge konkreter Detailprobleme gelöst werden und deshalb haben alle Beteiligten sich gemeinsam mit dem Projekt Bremen 2030 auf ein Entwicklungs- und Moderationsverfahren verständigt. Organisationsprobleme wie zum Beispiel die Koordination der Takte und Fahrpläne, die Kommunikation zwischen den Verkehrsträgern oder die wichtigen Abrechnungs-, Preis- und Kostenfragen; Informationsprobleme, wie etwa die Kundeninformation aus einer Hand (one face to the customer), der Einsatz von digitalen Medien, die Gestaltung und Verbreitung von Fahrplänen, die Vermittlung touristischer Angebote oder Gestaltungsprobleme, wie zum Beispiel möglichst kurze Wege, Sicherheit und Sauberkeit erfordern ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und –fähigkeit zwischen den beteiligten Personen und Organisationen.

### **Neue Wohnformen für ältere Muslime in Bremen-Gröpelingen**

Im Stadtteil Gröpelingen wohnen viele Bürger/innen muslimischen Glaubens, vornehmlich Türken, die als junge Arbeitnehmer/innen hierher gezogen, unter anderem in den Hafen- und Industriebetrieben gearbeitet und inzwischen das Rentenalter erreicht haben. Daraus resultiert ein hoher Bedarf nach einem kulturell angepassten Seniorenwohnhaus für türkische Migrant/inn/en. Vom Projektträger 'Bremer Heimstiftung' wird zur Zeit eine Wohnanlage mit 12 Wohnungen und Gemeinschaftseinrichtungen für ältere Menschen muslimischen Glaubens gebaut, für deren konkrete Gestaltung das Projekt 2030 ein Konzept entwickelt hat. Auch die weitere Umsetzung wird vom Projekt 2030 begleitet. Voraussichtlich wird die Anlage Ende 2003 fertiggestellt sein. Das Vorhaben entspricht den Zielsetzungen einer interkulturellen sozialen und biografischen Zeitgerechtigkeit. Das geplante Quartiersprojekt ermöglicht eine raum-zeitliche Nähe und Kopräsenz im vertrauten Lebensumfeld der älteren Menschen, ihrer Verwandten und Freunde. Kooperationspartner sind u.a. die Bremer Heimstiftung, die



Fatih Moschee, die Mevlana Moschee, das städtische Amt für Wohnung und Städtebauförderung.

### **Kinderbetreuung im Stadtteil**

Kindertageseinrichtungen sollen den veränderten Bedarfen und Lebenslagen von Kindern, Eltern und Mitarbeiter/inne/n besser gerecht werden können. Am Beispiel der KTHs im Bremer Stadtteil Obervieland (11 KTHs verschiedener Träger) werden exemplarisch flexiblere Betreuungslösungen in Kooperation mit Eltern, Beschäftigten, Interessenvertretungen und Trägern entwickelt. In einem mehrstufigen Verfahren werden mit allen Beteiligten Problemlösungen erarbeitet, die immer wieder rückgekoppelt und in Form eines Beteiligtegutachtens in die abschließenden politischen Abstimmungen eingebracht werden. Kooperationspartner sind u. a. der Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, Träger von Kindertagesstätten und Interessenvertretungen. Auf dieser Grundlage sind praxistaugliche Vorschläge für eine Flexibilisierung von Betreuungszeiten formuliert worden, deren Umsetzung zur Zeit beraten wird.

Die bisherigen Erfahrungen machen deutlich, dass die Verwirklichung einer funktionsgemischten oder einer Stadt der „ungleichzeitigen Gleichzeitigkeit“ eine sukzessive Integration verschiedener städtischer Zeitrhythmen voraussetzt. Hierfür sind allerdings zunächst neue zeitbezogene Arrangements und deren finanzielle Flankierung notwendig. Letztere könnte anteilig durch öffentliche und private Quellen geleistet werden. Die Wissenschaft kann, wie an den erfolgreichen Modellprojekten gezeigt, dabei als Moderatorin fungieren und die beteiligten Akteure dabei unterstützen, ein neues, für die „Stadt der Gleichzeitigkeiten“ adäquates Instrumentarium der Aushandlung und Abstimmung von Interessen zu schaffen. Die laufenden Modellprojekte machen den Moderationsbedarf jedenfalls deutlich.

Hervorzuheben ist bei den erwähnten und ähnlichen städtischen Vorhaben die Bürger/innen/beteiligung. Damit eine Integration diversifizierter städtischer Rhythmen über die Projekte hinaus gelingen kann, ist die verstärkte Partizipation aller beteiligten Gruppen unentbehrlich. Erkennbar wird: Das Erfolgsrezept der künftigen „zeitbewussten Stadt“ wird sicherlich zu wesentlichen Teilen aus einem Mix verschiedener, z. T. neuer Beteiligungs- und Koordinationsinstrumente bestehen.

## VI

**Regulierung oder Selbstorganisation.  
Arbeits- und Leistungsbedingungen im  
Bereich qualifizierter Arbeit**





## Regulierung oder Selbstorganisation. Arbeits- und Leistungsbedingungen im Bereich qualifizierter Arbeit

*Dr. Ulrich Heisig und Thorsten Ludwig*

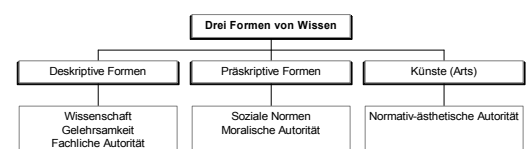
Auf der Grundlage von Ergebnissen aus zwei empirischen Forschungsprojekten über die Organisation von Wissensarbeit<sup>4</sup> haben wir ein allgemeines Konzept von Wissensarbeit vorgestellt, das deren „Besonderheit“ Rechnung trägt. Unter Rückgriff auf unterschiedliche theoretische Ansätze (Abbott, Freidson, Stehr) zur Analyse von Wissensarbeit wurden zunächst unterschiedliche Formen von Wissensarbeit vorgestellt und die spezifischen Bedingungen herausgearbeitet, die für die Organisation von Wissensarbeit generell gelten. Wissensarbeit wurde dabei als Arbeit bestimmt, die auf besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten beruht, die durch eine langfristige i.d.R. akademische Ausbildung und eine darauf basierende berufliche Praxis erworben werden. Diese Qualifikationen stellen unverzichtbare Voraussetzungen dar, um wissensbasierte Tätigkeiten erfolgreich ausführen zu können.

Ein relevanter Teil der Wissensarbeiter/innen übt professionelle Tätigkeiten aus, die von klassischen Professionen (wie Ärzten, Rechtsanwälten, Apothekern, Priestern) geleistet wird. Damit wissensbasierte Berufe zur Professionen werden (können), benötigen sie eine einheitliche, gesellschaftlich anerkannte (i.d.R. wissenschaftliche oder normative) Wissensbasis. Unter dieser Voraussetzung kann es einer Berufsgruppe gelingen, ein exklusives Recht zur Ausübung bestimmter Tätigkeiten und zur Selbstkontrolle über die Berufsausübung durch die Berufsgruppe durchzusetzen.

Der Zugang zu den Wissensberufen und die Ausübung der entsprechenden Tätigkeiten werden generell durch gesetzliche Vorgaben und Berufsordnungen geregelt, die im Falle der klassischen Professionen von diesen selbst verfasst und gegenüber den (Pflicht-)Mitgliedern durch die Kammern durchgesetzt werden.

Aufgrund ihres besonderen Charakters unterliegt die Ausübung professioneller Tätigkeiten staatlichen Einschränkungen hinsichtlich ihrer Bereitstellung und Verfügbarkeit

### Wissen – Arbeit - Profession



<sup>4</sup> Dabei handelt es sich um die Studien: „Die Zukunft professioneller Arbeit in Deutschland und England“ und „Regulierung oder Selbstorganisation. Arbeits- und Leistungsbedingungen im Bereich qualifizierter Arbeit“.

sowie bei der Festlegung von Preisen und Gebühren für die jeweiligen Dienstleistungen. Damit verbunden ist meist ein staatlich sanktioniertes Recht zum Führen eines Titels bzw. zur exklusiven Ausübung einer spezifischen Tätigkeit. Dies dient der Qualitätssicherung und dem Schutz der Kunden (Klienten, Mandanten oder Patienten) bei der Inanspruchnahme von persönlich überaus relevanten (bspw. medizinischen oder rechtlichen) Dienstleistungen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse eines international vergleichenden Forschungsprojekts über die Zukunft professioneller Arbeit in Deutschland und England wurde kurz auf die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen eingegangen, die bei der gesellschaftlichen Organisation von Wissensarbeit zu national unterschiedlichen Mustern führen. Dabei wurde insbesondere auf die institutionellen Arrangements eingegangen, die für die Art und Weise verantwortlich sind, in der sich qualifizierte Wissensarbeit in verschiedenen Ländern organisiert. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass sich Wissensarbeit bzw. Professionen auf unterschiedliche Art und Weise institutionalisieren und ihre Dienste anbieten. Der Deutsch Englische Vergleich zeigt, dass die gesetzlichen bzw. ordnungspolitischen Vorgaben in Deutschland bei den Professionen eher zu kleinbetrieblichen und freiberuflichen Organisationsformen beitragen. Obwohl Wissensarbeiter/innen auch hier in relevantem Umfang in Großorganisationen beschäftigt sind, stellen Selbstständigkeit und kleinbetriebliche Strukturen hier weiterhin einen die Berufsgruppen und die öffentliche Wahrnehmung bestimmenden Bezugsrahmen dar.

In England wird professionelle Arbeit aufgrund eines insgesamt niedrigen staatlichen Regulierungsniveaus und der Dominanz marktförmiger Steuerungsmechanismen hingegen überwiegend als abhängige Arbeit in größeren Organisationen geleistet.

Anhand der Untersuchungsergebnisse wurde daran anschließend gezeigt, dass die Organisation von Wissensarbeit einer eigenständigen „dritten Logik“ unterliegt, die sich sowohl von einer bürokratischen als auch einer marktförmigen Organisation der Arbeit unterscheidet. Wissensarbeit ist durch eine berufliche Organisation und Kontrolle der Arbeit gekennzeichnet, weil nur die Mitglieder der „Profession“ selbst über die zu ihrer Ausführung und Beurteilung notwendigen Kompetenzen verfügen. Diese Tatsache hat Auswirkungen auch auf die Organisation von Wissensarbeit in Großorganisationen, in denen sie sich strikten hierarchischen Vorgaben und bürokratischer Kontrolle entzieht. Auch in ihnen verfügen Wissensarbeiter/innen aufgrund ihrer spezifischen Qualifikationen und der Funktionen, die sie ausüben, über erhebliche Ermessensspielräume, weil sie erhebliche Sicherheitsbereiche kontrollieren.

Wissensarbeit ist „discretionary work“ (Ermessensarbeit). Sie beinhaltet notwendigerweise Handlungs- und Entscheidungsspielräume, weil sie auf jeweils besondere, individuelle oder neue Problem- bzw. Aufgabenstellungen trifft, die nicht (ausschließlich) durch standardisierte Abläufe und Verfahren bearbeitet werden können. Sie enthalten immer auch bestimmte Momente von Unbestimmtheit, die nur auf der Grundlage theoretischen und praktischen Wissens erfolgreich bearbeitet werden können. Bei professioneller Arbeit besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Routinen und Ermessen, das nicht durch organisatorische Maßnahmen zugunsten einer der beiden Pole aufgelöst werden kann.

Aufgrund der Wissensbasierung professioneller Arbeit entwickelt sich eine „dritte Logik“ der Organisation von Arbeit (Freidson) neben den durch den Markt oder die Bürokratie bestimmten Organisationsformen. Diese auf formalem/ theoretischem Wissen und alltagspraktischer Erfahrung beruhende eigenverantwortliche Organisation der Arbeit führt zu fachlicher Spezialisierung und Selbstkontrolle bei der Arbeit durch den Arbeitenden selbst bzw. die Mitglieder der eigenen Profession.

Auf Grundlage dieser allgemeinen theoretischen Vorüberlegungen haben wir im zweiten Teil der Präsentation einige Ergebnisse aus einer Fallstudie vorgestellt, die wir vor kurzem in einem in Bremen ansässigen High-Tech Unternehmen durchgeführt haben. Dabei haben wir gezeigt, wie qualifizierte Wissensarbeit in einem Unternehmen organisiert ist, in dem es darum geht, neue Problemlösungen zu (er-)finden, die sich in konkreten Produkten niederschlagen, und zugleich neues Wissen zu generieren.

Ausgangspunkt unserer Forschungsarbeit war die Frage, wie hochqualifizierte Angestellte bzw. Wissensarbeiter/innen unter flexibilisierten Arbeitsbedingungen ihre Arbeit organisieren. In der arbeits- und industriesoziologischen Debatte zu den Konsequenzen von Deregulierung und Flexibilisierung von Arbeit wird unter den Schlagwörtern „Vermarktlichung“, „Deregulierung“, „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ das Phänomen thematisiert, dass traditionelle fordistisch-tayloristische Mechanismen der Leistungssteuerung wie direkte Kontrolle oder Anweisungen durch die Vorgesetzten abnehmen. An deren Stelle werden vermehrt Konzepte der „indirekten Steuerung“ praktiziert, welche die Kontrolle der Arbeit auf die Beschäftigten übertragen. Selbstorganisation und Autonomie stehen im Mittelpunkt derar-

## Wissen – Arbeit – Profession

### Eigenschaften von Wissensarbeit

- Wissensarbeit ist discretionary work („Ermessensarbeit“)
- Wissensarbeit enthält Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Wissensarbeit beinhaltet
  - standardisierte Elemente/technische Verfahrensweisen
  - Elemente von Unbestimmtheit



Entwicklung von Wissensberufen

Ulrich Heisig

Unterschiede in der Arbeitsteilung auf Grundlage der Kontrollarten  
(nach Freidson 2001, S. 60)

Basis der Kontrolle	Anzahl verschiedener Berufe	Beständigkeit der Berufe	Grad der Differenzierung	Typ der Spezialisierung
Markt	Groß	Gering	Gering	Alltäglich
Bürokratie	Mittel	Mittel	Groß	Mechanisch
Beruf	Gering	Hoch	Mittel	Ermessen



Entwicklung von Wissensberufen

Ulrich Heisig

Drei Modalitäten der Organisation von Arbeit  
(nach Freidson 2001)

	Kontrolle der Arbeit	Steuerungsmodus	Steuerungsprinzip
Markt	Markt	Kunde, Konsument	Populistischer Generalismus
Bürokratie	Bürokratische Kontrolle	Management	Elitärer Generalismus, allgemeines Wissen
Professionalismus	Selbstkontrolle	Fachliche/berufliche Spezialisierung, Ermessensspielräume	Formales / theoretisches Wissen, Urteilsvermögen und Handeln



Entwicklung von Wissensberufen

Ulrich Heisig

tiger Konzepte, welche die Rolle der Subjektivität der Beschäftigten hervorheben. Subjektivität wird hier nicht mehr (wie in den fordistisch-tayloristischen Konzeptionen) als Störfaktor begriffen, sondern als Produktivitätsfaktor, den es im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen gilt. Ausdruck derartiger Reorganisationsmaßnahmen von Arbeit sind bspw. Gruppen- oder Projektarbeit, „lean production“, Hierarchieabbau, die Implementierung von Cost- und Profit-Centern oder die Einführung von Vertrauensarbeitszeit.

Das von uns untersuchte Unternehmen zeichnet sich durch eine besondere Qualifikationsstruktur der Belegschaft aus. Über die Hälfte der Mitarbeiter/innen besitzt einen Hochschulabschluss während ein weiterer überdurchschnittlich großer Teil der Beschäftigten über eine technische Ausbildung verfügt. Arbeitnehmer/inne/n mit einer derartigen Qualifikation wird allgemein ein besonderes Interesse an ihrer Tätigkeit bzw. eine hohe Identifikation mit ihren Arbeitsinhalten zugeschrieben. In Interviews mit den Beschäftigten sind wir u.a. folgenden Fragen nachgegangen:

- Wodurch zeichnet sich die Tätigkeit von Wissensarbeiter/inne/n aus und wie ist sie im Unternehmen organisiert?
- Welche Rolle spielt die Arbeitszeit und wie beurteilen die Beschäftigten das praktizierte Modell der Vertrauensarbeitszeit?
- Wie gehen die Beschäftigten mit den Ansprüchen als Selbstorganisation und Selbstkontrolle um?

## Arbeits- und Leistungsbedingungen im Bereich qualifizierter Arbeit (Fallstudie)



Deutlich wurde, dass das Unternehmen versucht die spezifischen Merkmale von geistiger Arbeit bzw. Wissensarbeit bei der Organisation der Arbeit zu berücksichtigen. Geistige Arbeit ist nur in geringem Maße durch exakte Vorgaben zu steuern, da das Element der Unbestimmtheit eines der zentralen Merkmale derartiger Arbeit ist. Während die Ergebnisse (Zeitpunkt der Ablieferung, Leistungsmerkmale des Produkts) von der Unternehmensführung vorgegeben werden, stehen den Beschäftigten vergleichsweise große individuelle Spielräume offen, wie sie zu dem von ihnen verlangten Ergebnis kommen. Die Kontrolle der Arbeit wird in erster Linie von den Mitgliedern der einzelnen Projektgruppen vorgenommen. Die Beschäftigten schätzen diese Form der Kontrolle unter den Kollegen positiv ein, da sie sich hier mit Mitgliedern der eigenen Profession (z. B. Ingenieure) über ihre Arbeit auseinandersetzen können. Für die Befragten spielt es eine große Rolle, dass innerhalb der Projektgruppen ein gemeinsames Verständnis über die Arbeitsinhalte und die Vorgehensweisen existiert. In diesem Zusammenhang wurde auch deutlich, dass das Nichterreichen einer Zielvorgabe nicht zwingend als negativ eingeschätzt wird. Gerade bei der Entwicklung von technischen Innovationen können von einem „Scheitern“ auch die anderen Mitarbeiter/innen profitieren, da dadurch zukünftig Fehler vermeiden werden können. Das Nichterreichen von Vorgaben wird in diesem Fall auch nicht negativ sanktioniert, da dies einen Rückgang der Motivation bedeuten würde. Die Beschäftigten machten deutlich, dass Kommunikation über die Fortschritte und Probleme der Arbeit zwischen den Gruppenmitgliedern als wesentliches Element der Arbeit begriffen wird.

Die vor einigen Jahren eingeführte Vertrauensarbeitszeit, in deren Rahmen es keine zentralisierte elektronische Zeiterfassung mehr gibt, wurde von allen Befragten positiv bewertet. Arbeitszeitsysteme, die starre Anwesenheitszeiten definieren und eine individuelle Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit behindern, lehnten alle Befragten ab. Für die bei ihrer Arbeit notwendigerweise aufzubringende Kreativität bietet das Modell der Vertrauensarbeitszeit deutliche Vorteile: Sie sprechen ihre Arbeitszeiten (und Anwesenheitszeiten) mit den Gruppenmitgliedern ab, können ihre privaten und beruflichen Zeitbedarfe besser koordinieren.



Die „Abschaffung der Stempeluhr“ hat in diesem Unternehmen auch nicht zu einem „Arbeiten ohne Ende“ geführt. Die Mehrzahl der Befragten arbeitet zwischen 35 und 40 Stunden in der Woche. Die in der Projektarbeit angelegten Schwankungen der Wochenarbeitszeit, die vor allem mit näherrückenden Abgabeterminen auch schon mal bis zu 50 bis 60 Stunden betragen kann, werden von den Beschäftigten nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Sie haben sich bewusst für ihre Tätigkeit in diesem Unternehmen entschieden, zu der auch die schwankenden Wochenarbeitszeiten dazugehören. Aus ihrer Sicht ließe sich die Arbeit auch nicht anders organisieren. Die Akzeptanz der Arbeitszeitschwankungen ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Beschäftigten auch die Möglichkeit haben, zu einem späteren Zeitpunkt ihre Arbeitszeiten für einen



bestimmten Zeitraum wieder zu reduzieren. Dies scheint ein wesentliche Voraussetzung für das Gelingen und die Akzeptanz von Vertrauensarbeitszeit in unserem Untersuchungsbetrieb zu sein.

Nicht zuletzt hat unsere Untersuchung ergeben, dass Selbstorganisation und Autonomie zentrale Bestandteile von Wissensarbeit sind. Die Beschäftigten könnten nur schwer mit zentralen Vorgaben leben, die ihre Vorgehensweise und Kreativität zu steuern versuchen. Wie bzw. auf welchem Wege sie zu ihren Problemlösungen kommen, möchten die Befragten auch in Zukunft weitestgehend selbst entscheiden. Selbstkontrolle und Selbstorganisation machen aus ihrer Sicht zu einem großen Teil auch den Reiz ihrer Tätigkeit aus.

Insgesamt konnten wir feststellen, dass in dem untersuchten Unternehmen, in dem eine Vielzahl von Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt worden sind, die Beschäftigten den Veränderungen positiv gegenüber stehen. Sie schätzen den Zuwachs an Autonomie und Selbstorganisation, gehen reflektiert mit ihrer Arbeitszeit um und weisen eine sehr hohe Identifikation mit ihre Arbeitsinhalten auf. Die oftmals genannte „Arbeiten ohne Ende“ mit ausufernden Arbeitszeiten konnten wir in unserem Untersuchungsbetrieb jedenfalls nicht feststellen. Gleichwohl sei angemerkt, dass dieses Ergebnis nicht verallgemeinerbar und auch nicht auf alle Beschäftigten des Unternehmens übertragbar ist.





## **VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -**

### **Arbeitspapiere**

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

Temme, Th.; Warsewa, G. (2002): Vom Quick-Shop zum Click-Shop? Modernisierung des lokalen Einzelhandels durch Lieferdienste und E-Commerce (€ 3,00)

Nr. 2

Lang, W.; Hickel, R. (2003): Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004 (€ 3,00)

Nr. 3

Tholen, J.; Czírja, L.; Hemmer, E.; Mansfeldová, Z.; Sharman, E. (2003): EU-Enlargement and Labour Relations - New Trends in Poland, Czech and Slovak Republic (€ 5,00)

Nr. 4

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte im September 2003 (€ 3,00)

Nr. 5

Holtrup, A.; Mehliş, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. (€ 3,00)

Nr. 6

Mehliş, P.; Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit (€ 3,00)

### **Forschungsberichte**

Nr. 1

Wefer, G.; Warsewa, G.; Söffler, D. (2003): Entwicklungspotentiale und -optionen der bremischen Wissenschaftslandschaft (€ 3,00) ISBN: 3-88722-585-6

Nr. 2

Richter, G.; Prigge, R. (2003): Interessenvertretung in der Reformflaute. Kommunale Rahmenbedingungen, Krise der Verwaltungsmodernisierung und neue Herausforderungen für Personalräte (€ 5,00) ISBN: 3-88722-587-2

Nr. 3

Tholen, J.; Schekerka, H. (2003): Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrt-industrie und verwandten Bereichen in der Region Bremen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-588-0

Nr. 4

Heisig, U.; Schleibaum, J. (2004): Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation (€ 3,00) ISBN 3-88722-589-9

Nr. 5

Lang, W. (Hrsg.) (2004): Bremen. 100 Tage nach der Wahl. Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-597-x