

Broschüre gegen Ökonomisierung und Bertelsmann

"Die Bertelsmann-Stiftung ist eine der mächtigsten Denkfabriken im Lande und als solche Leitakteur für ähnlich operierende Berater und Stiftungen. Sie greift aktiv in die Politik auf allen Ebenen von Regierungspolitik bis zur Kommune und zu Netzwerken von Einzeleinrichtungen ein. Dabei versucht sie, wesentliche Bereiche der Gesellschaft betriebswirtschaftlichen Modellen und Motivationstechniken zu unterwerfen.

Die soziale Umverteilung von unten nach oben wie Hartz IV, die Gesundheitsreform, die Einführung von Studiengebühren und Studienkonten, Abwälzung gesellschaftlicher Kosten auf die Einzelnen, Unterstützung von undemokratischen kostenträchtigen Privatisierungsvorgängen sind von der Bertelsmann-Stiftung mitentwickelt worden. Ebenso greift das Bertelsmann-Institut Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) mit Vorschlägen zur verstärkten Militarisierung und geostrategischen Ausrichtung der deutschen und europäischen Außenpolitik in die internationale Politik ein."

(aus dem "Aufruf gegen Bertelsmann", Frankfurt Oktober 2007)

Diese Internetseite ist eine kompakte Online-Broschüre, welche die konkreten Eingriffe der Bertelsmann-Stiftung und des Konzerns beschreibt. Die einzelnen Kapitel ermöglichen einen schnellen Blick auf die verschiedenen Projektfelder von Bertelsmann, mit dem Anliegen, Hintergründe, Strategien und Folgen der sozialen Angriffe seit Anfang der 90er Jahre deutlich werden zu lassen.

Das Kapitel Ökonomisierung stellt die übergreifende Klammer der meisten Umbauprojekte der Bertelsmann-Stiftung vor: das New Public Management in den öffentlichen Verwaltungen. Damit schließt sich eine Lücke in der bisherigen Anti-Bertelsmann-Diskussion. Das Kapitel Bertelsmann informiert über den Konzern und seine Geschichte. Darauf folgt eine zusammenfassende Beschreibung der Bertelsmann-Stiftung. Die Konzernpläne, die öffentlichen Verwaltungen zu privatisieren und deren Aufgaben durch die Bertelsmann-Tochter Arvato gewinnbringend zu übernehmen, werden im Kapitel Verwaltung dargestellt.

Das Kapitel Bildungspolitik gibt Hinweise darauf, wie die Ökonomisierung im Bildungsbereich die heutige ‚Bildung‘ den Menschen, die Schulen und Universitäten zum eingeschränkten Wirtschaftswesen deformiert und soziale Selektion für die globalisierte Gesellschaft betreibt. Die Rationalisierung und Privatisierungen im Gesundheitswesen, sowie Umverteilung der Krankheitskosten auf die Kranken beschreibt der anschließende Text.

Das Kapitel Weltmacht stellt die wirtschaftlichen Motiven und Strategien dar, die Bertelsmann in Spiel bringt, damit die EU ihren Status als wirtschaftliche und militärische

Weltmacht global behaupten und ausbauen kann, nicht zuletzt um die wankenden Grundlagen des Kapitalismus zu stabilisieren.

Eines der wichtigsten Kapitel fehlt leider noch, die Analyse der Medienpolitik und Beeinflussung der öffentlichen Meinung, vor allem durch die Gruner & Jahr-Gruppe und den RTL-Komplex, die zum Bertelsmann-Konzern gehören.

Es schließt sich die Frage an, wie wir quer zu den gesellschaftlichen Bereichen Gegenstrategien und Praxisformen gegen die Projekte der Bertelsmann-Stiftung finden können, die die neoliberalen Sozialtechniken auch auf der sozialen und politischen Alltagsebene insgesamt besser treffen. Einige Ideen sind abschließend im Kapitel Kampagne aufgelistet.

Diese Internetseite ist aus der überregionalen Zusammenarbeit gegen die Aktivitäten der Bertelsmann-Stiftung hervorgegangen, genauer gesagt aus dem Impuls der Tagung in Frankfurt im Oktober 2007. Die Gruppe du bist bertelsmann in Bremen hatte es übernommen, verschiedene Diskussionsbeiträge mehrerer zusammenzubringen. Ursprünglich bestand das Ziel, eine kleine Broschüre in allgemeinverständlicher Schreibweise zu drucken und unter die Leute zu bringen, um praktische Aktivitäten voranzubringen. Daraus ist zunächst eine Online-Broschüre mit ausführlichen Beiträgen geworden.

Sie ist gedacht als ein sich ständig weiter entwickelndes Informationsfeld, in dem der aktuelle Stand der Diskussionen zur Ökonomisierung und Bertelsmann seinen Eingang findet.

Wir danken den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge und allen Personen, die das Entstehen dieser Broschüre unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Das New Public Management als übergreifendes Konzept der Bertelsmann-Stiftung	1
Bertelsmann - Der Konzern und die Familie	31
Bertelsmannstiftung	48
Privatisierung der Kommunalen Verwaltung	54
Hochschulen als Dienstleister	60
Rationalisierung der Schulen	64
Systemwechsel in der Krankenhausversorgung	77
„Nach der Reform ist vor der Reform“ - Wie die Bertelsmann-Stiftung die Ökonomisierung des Gesundheitswesens vorantreibt	84
„Machtprojektion im globalen Umfeld“ - Die Bertelsmann-Stiftung und ihre europäischen Weltmachtpläne	94
Kampagne gegen Bertelsmann?	101
Links	105
Glossar	106

Das New Public Management als übergreifendes Konzept der Bertelsmann-Stiftung

Grundelemente der neoliberalen Verwaltungsreform

1. Bertelsmann und die Verwaltungsreform der 90er Jahre	1
2. Dezentrale Ressourcenverwaltung	8
3. Finanzsteuerung des NPM	10
4. Qualitätsmanagement: Aktivierung, Subjektivierung, Eigenverantwortung	15
5. Tarifreform, Beamten- und Arbeitsrechtsreform, neue Personalführung	20
6. Aufgabenneuordnung, Privatisierung, Wettbewerb	26
7. Schlussbemerkung	28
Literatur	29

1. Bertelsmann und die Verwaltungsreform der 90er Jahre

Die Einführung des New Public Management

Fast alle Projekte der Bertelsmann-Stiftung, die sich der Staatsmodernisierung widmen, lassen sich bei näherem Hinsehen auf Elemente des *New Public Management* (NPM) zurückführen. Landläufig sprechen wir von *Ökonomisierung*, wenn wir die Unterordnung der Öffentlichen Dienste unter Modelle der Betriebswirtschaft meinen und diesen Vorgang von der Privatisierung abgrenzen. Das NPM bildet jedoch den übergreifenden konzeptionellen Rahmen, in dem die Privatisierungen mit der inneren betriebswirtschaftlichen Reorganisation öffentlicher Einrichtungen verknüpft sind, um Ausgaben effektiv kürzen zu können. Anders ausgedrückt verbindet das NPM die EDV-gestützte Umstrukturierung und Rationalisierung in Behörden, Universitäten, Krankenhäusern und Schulen mit der Umwandlung eines Teils der staatlichen Ämter und Einrichtungen in privatwirtschaftliche Anbieter auf dem Markt. Die Bertelsmann-Stiftung hat sich in den 90er Jahren fast ausschließlich darum gekümmert, die einzelnen gesellschaftlichen Bereiche mit Modellprojekten und Expertisen für die Durchsetzung des NPM zu versorgen.

Wir gehen davon aus, dass es überfällig ist, die Kritik an der Privatisierungspolitik mit der Kritik an der Verwaltungsreform in seinen diversen Ausprägungen zusammen zu bringen. Zu einem tieferen Verständnis der Projekte der Bertelsmann-Stiftung kann die Kenntnis des NPM einiges beitragen. Zumindest sollte die Verwaltungsreform - also

das NPM oder die Neue Verwaltungssteuerung - als Modell eines sozialen Angriffs auf die öffentlichen Dienste verstanden werden. Das heißt, es zielt offensiv auf Mehrarbeit, Lohnsenkungen, ‚Leistungssteigerung‘ bei jeder/m einzelnen MitarbeiterIn und Stellenstreichungen bis hin zu prekarierten Jobs einerseits und Versorgungseinschränkungen und Umverteilungen gegen die BürgerInnen andererseits.

Zum NPM gehören mehrere sich gegenseitig bedingende und ergänzende Grundbausteine, die erst zusammen die Doktrin der neoliberalen Verwaltungsreform ausmachen. Um einen Zugang zum Publikum zu bekommen, wird meist das bottom-up Prinzip an den Anfang gestellt: "Man muss die Organisationen so gestalten, wie es den menschlichen Bedürfnissen entspricht- und nicht umgekehrt", erläutert Prof. Adamaschek, ein früherer Mitarbeiter der Bertelsmann-Stiftung, den Teilnehmern einer Fortbildungsveranstaltung.¹ Die wirklichen Hintergründe und Zielsetzungen kommen nicht vor, sondern Versprechungen und Anleitungen für eine erfolgreiche Organisationsreform. Nach dem populären bottom-up Gedanken wird im nächsten Schritt in das Entwickeln eines gemeinsamen Leitbildes mit dezentralen Freiheiten eingeführt, danach schließt das Plausibel-Machen einer vernünftigen Leistungsmessung durch Evaluationen an. Die Teilnehmer von Fortbildungen ahnen zwar, dass sie sich für das gemeinsame Leitbild im Anschluss mehr anstrengen und auf Gehalt und Stellen verzichten müssen, können dies aber mangels vorheriger Aufklärungsarbeit durch die Gewerkschaften nicht artikulieren.

Bis heute war das NPM nie Gegenstand einer kritischen gewerkschaftlichen Diskussion, da Verdi und die anderen Gewerkschaften im öffentlichen Dienst an seiner Durchsetzung mitgearbeitet haben. Reinhard Mohn schreibt: "Die Kooperation der Bertelsmann-Stiftung mit der ÖTV (Vorgängergewerkschaft der Verdi) beruht nicht zuletzt auf Zieldefinitionen im Grundsatzprogramm der ÖTV aus dem Jahre 1988, das ich mit großer Zustimmung zur Kenntnis genommen habe. Ich teile die Auffassung der ÖTV, daß es ein notwendiges Ziel ist, die Effizienz staatlicher Stellen auf das Niveau der privaten Wirtschaft zu bringen."²

Diese Übereinstimmung in den Zielvorstellungen hinsichtlich einer weitreichenden staatlichen Transformation hatte von vornherein die Konsequenz einer vollständigen Entmündigung sowohl der Gewerkschaftsbasis, der Beschäftigten als auch einer möglicherweise kritischen Öffentlichkeit. Man war sich von der nationalen Kapitaleseite quer über die Parteien (vor allem aber der SPD) bis hin zur Gewerkschaftsführung in den Grundsätzen einig, nicht zuletzt dank der finanziellen Mittel und Hintergrunddiplomatie eines Mohn. Vor allen Dingen standen die Personalräte vor Ort im Regen, denn sie konnten dem Gesamtprojekt der neuen Steuerung inhaltlich nichts entgegensetzen, sie konnten nur hoffen, möglichst glimpflich davonzukommen. Sie haben einfach mitgemacht und den Kurs der Gewerkschaftsführung von Verdi

¹Bernd Adamaschek, Größere Eigenständigkeit der Schulen. Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst – gelungene Beispiele für Schulen? . Internet: <http://fortbildung.lernnetz.de/docs/adamaschek.pdf> (22.12.2008)

²Reinhard Mohn, Vorwort, in: Frieder Naschold, Marga Pröhl (Hg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. Bd.1. Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff, Gütersloh 1994, 6.

nachvollzogen, sie hatten auch die Pistole einer angedrohten brutalen Entlassungspolitik auf der Brust. In dem Bremer Abkommen von 1997 unterschreiben die Personalräte aus allen beteiligten Gewerkschaften, an der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells mitzuarbeiten!³ Ob sie wussten, was sie taten? Jedenfalls war mit der groß angelegten Bündnisstrategie der Bertelsmann-Stiftung der Weg ab 1993 für Privatisierungen und Ökonomisierung im öffentlichen Bereich frei: "Staatlichkeit im (neoliberalen) Wandel" wird nun im Nachhinein wie ein merkwürdig anonymer Prozess beforscht, obwohl dieser ‚Wandel‘ einer eindeutig nachlesbaren und nachverfolgbaren Strategie folgte.⁴

Ausgehend vom sogenannten Tilburger Modell - Tilburg ist eine holländische Stadt, die das NPM zuerst auf dem europäischen Festland ausprobiert hat - wurde in Deutschland das NPM seit Ende der 80er Jahre propagiert. Die ersten Texte stammen von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und sprechen vom *Neuen Steuerungsmodell (NSM)*.⁵ Die Crème de la crème der Verwaltungswissenschaft wie Frieder Naschold, Christoph Reichard, Ernst Buschor, Gerhard Banner und führende Bertelsmänner und Bertelsfrauen wie Bernd Adamaschek und Marga Pröhl verständigten sich über die Grundlinien für ein deutsches NPM und organisierten über die Bertelsmann-Stiftung die erforderlichen informellen Netzwerke für seine Einführung.⁶ Nach dem Schlüsseltext von Gerhard Banner mit dem Titel "Das neue Steuerungsmodell" (1993) wurde die politische Debatte auf dem Symposium anlässlich der Verleihung des Carl Bertelsmann-Preises 1993 "Demokratie und Effizienz" offensiv eingeleitet. An ihm nahmen über 200 Vertreter und Vertreterinnen von Kommunalverwaltungen aus dem In- und Ausland teil, Stadtdirektoren, Bürgermeister, Forscher und Forscherinnen, Personalräte und einige Gewerkschaftsfunktionäre aus Nordrhein-Westfalen, Abgeordnete, der Regierungspräsident von Münster, Unternehmensberater, Controller, Fortbildungsreferenten und natürlich die leitenden MitarbeiterInnen der Bertelsmann-Stiftung..⁷

Marga Pröhl und Gerhard Banner hatten sich auf ein gemeinsame Darstellung der

³Verwaltungsreformabkommen 1997, ergänzt 2000, Bremen, Internet:
<http://www.gesamtpersonalrat.bremen.de/sixcms/media.php/13/Verwaltungsreformabkommen-21.pdf>
(27.12.2008)

⁴Sonderforschungsbereich 597 "Staatlichkeit im Wandel" an der Universität Bremen:
<http://www.sfb597.uni-bremen.de/> (28.12.08)

⁵Wichtigster Text ist der Bericht der KGSt Nr. 5/1993 Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, http://www.kgst.de/menu_oben/die_kgst/verwaltungsreform/5_1993.pdf; Weitere Übersichten: Fritz Behrens u.a. (Hg.), Den Staat neu denken. Reformperspektiven für die Landesverwaltungen, Berlin 1995. Bernhard Blanke u.a. (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998 (inzwischen 3.Auflage). Internet: Artikel in wikipedia. Weitere Übersicht: <http://www.olev.de/n/nsm.htm>; Kritische Einführungen: Alessandro Pelizzari, Die Ökonomisierung des Politischen, (UVK) Konstanz 2001. Norbert Wohlfahrt/Werner Zühlke, Ende der Kommunalen Selbstverwaltung. Zur politischen Steuerung im "Konzern Stadt", Hamburg 2005. Wichtige Grundlagentexte für Universität, Schule und Gesundheitswesen finden sich unter www.bertelsmannkritik.de und www.anti-bertelsmann.de.

⁶Lebenslauf von M. Pröhl: <http://www.hfv-speyer.de/lba/Proehl/Lehrstuhlinhaber.htm>
Frieder Naschold: http://de.wikipedia.org/wiki/Frieder_Naschold#Biografische_Daten

⁷Bertelsmann Stiftung (Hg.), Carl Bertelsmann-Preis "Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung. 2 Bde., Gütersloh 1994; 419-435 http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-883DD69C/bst/hs.xsl/prj_5703.htm

Hauptkomponenten des NPM geeinigt. Marga Pröhl stellte sie vor, während Gerhard Banner als Leiter der KGSt die wichtigsten Argumente bescheiden als "Anregungen für die deutsche Verwaltungsreform" vorstellte.⁸ Zum Beispiel argumentierte er so: "Weder der Amtsleiter des Grünflächenamtes noch das Hauptamt wissen, ob er tatsächlich fünf Leute mehr braucht oder nur zwei oder ob er gar schon fünf zuviel hat. Im Zweifel wird das Geschäft teurer als notwendig. Das geschieht, wenn wir die Leistungen nicht kennen, weil es schon an den elementarsten Mengengerüsten fehlt! Wer aber nicht weiß, wieviel Leistungen er erbringt, kann auch nicht wissen, was die einzelne Leistung kostet." ⁹ Banner beklagt neben anderen Mängeln die angeblich fehlende Transparenz bei der Personalausstattung von Verwaltungen. Wer so redet, will natürlich kürzen, aber genauer wissen, wo und wie dies "rational" möglich wäre, ohne eine Welle der Empörung zu riskieren.

Marga Pröhl listet die Kriterien eines "modernen, demokratisch kontrollierten öffentlichen Dienstleistungsunternehmens" auf. Sie klingen nichtssagend, erst in den Erläuterungen werden die Leitlinien des NPM deutlich. Wir wollen Überschriften nur kurz nennen, werden die Themen aber in einer anderen Reihenfolge, beginnend mit der "Dezentralen Führung", durchgehen.

1. Leistung unter demokratischer Kontrolle
2. Bürger- und Kundenorientierung
3. Kooperation zwischen Politik und Verwaltung
4. Dezentrale Führung
5. Controlling und Berichtswesen
6. Potentiale der Mitarbeiter
7. Innovations -und Evolutionsfähigkeit durch Wettbewerb

Parteilpolitische Kontroversen wollte man vermeiden, denn ein öffentlicher Diskurs hätte die Durchsetzung zwangsläufig behindert und Gegenbewegungen mobilisiert. Es wurde auf der fachlichen Ebene diskutiert und der "Ball" wurde möglichst "flachgehalten"; netzwerkartig wurden vorrangig die Verwaltungsspitzen einschließlich der Personalräte getrennt nach Orten und Zuständigkeit eingewiesen.¹⁰ Politischer Motor war zunächst das Bündnis zwischen der KGST¹¹ in Gestalt ihres damaligen Vorsitzenden Gerhard Banner und der Bertelsmann-Stiftung vertreten durch Marga Pröhl und Reinhard Mohn.¹² Im Hintergrund steht die Verwaltungshochschule in Speyer, deren Lehrkörper ebenfalls für das NPM die entsprechenden fachlichen Expertisen schrieben.

Je nach Sektor wurden Projekte auf Kommunal-, Länder- oder Bundesebene

⁸Marga Pröhl, Zielsetzung und Methodik der Preisvergabe, in: Bertelsmann-Stiftung 1994 (Anm.3), 9-22; Gerhard Banner, Anregungen für die deutsche Verwaltungsreform, ebenda, 349-381.

⁹Banner, Anregungen, 353.

¹⁰Zeitgleich lief die Debatte um ein neues Asylrecht, die wahrscheinlich intern für die neoliberale Reform funktionalisiert wurde, da es neuer Instrumente zur Kostensenkung bei den Sozialleistungen bedurfte.

¹¹Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Sie wurde 1949 in Köln gegründet. <http://www.kgst.de/>

¹²Lebenslauf von M. Pröhl: <http://www.hfv-speyer.de/lba/Proehl/Lehrstuhlinhaber.htm>
Frieder Naschold: http://de.wikipedia.org/wiki/Frieder_Naschold#Biografische_Daten

angeschoben, z.B. die Bildungskommission Nordrhein-Westfalen, die unter dem Beisein von Herrn Mohn zwei Jahre lang eine strategische Konzeption zur Neoliberalisierung der Schulen nach dem NPM-Muster entwickelte¹³ oder das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), das ab 1994 die Umwälzung der Universitäten unter der Anleitung der Stiftung anschob.¹⁴ Ebenfalls im Anschluss an das 1993er Preisverleihungs-Symposium wurde 1994 in Münster das Centrum für Krankenhaus-Management (CKM) von Reinhard und Liz Mohn gegründet und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Institut unter der Leitung von Wilfried von Eiff angegliedert.¹⁵

Wir werden im folgenden die wesentlichen Mechaniken des NPM darstellen, um zu verstehen, wie Rationalisierung und Enteignung von Volksvermögen ineinander greifen.

Wir fangen bei unserer Darstellung mit der ‚dezentralen Führung‘, auch "dezentrale Ressourcenverantwortung" genannt, an, weil sie die wesentliche ideologische und praktische Schneise ist, von der dann Eigenverantwortung, Autonomie, Selbstmanagement abgeleitet werden. Finanzen sollen dezentral genau wie das Qualitätsmanagement organisiert/optimiert werden, ein zentralistisches Controlling hebt allerdings die dezentralen Spielräume mittels Standard-Vorgaben wieder völlig auf. Eine neue Personalführung einschließlich eines neuen Tarif- und Besoldungsrechts gehört ebenfalls in den Baukasten des NPM (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, Tarifvertrag für die Länder, Beamtenengesetz mit Leistungszulagen), Privatisierungen sowie die Verzahnung von öffentlichen Einrichtungen mit Privatkapital in Public Private Partnerships (PPP) und die Wettbewerbsorientierung auf den Markt sind weitere Elemente, die wir darstellen werden. Neuerdings tritt die Gründung von Netzwerken regionaler Akteure (Cluster) hinzu, die die frühere Regionalpolitik staatlicher Stellen ablösen. Sie sollen die regionale Produktivität steigern und das Demokratiedefizit im NPM abfedern.

Je nach gesellschaftlichem Bereich haben die Elemente des NPM andere Bezeichnungen, aber die Strukturelemente sind jeweils identisch. Zusammengenommen sehen wir das Kernmodell der neoliberalen Transformation in Bund, Ländern und Gemeinden vor uns, einen ständigen Prozess innovativer Gewalt gegen die emanzipativen Bedürfnisse nach Gleichheit und Gerechtigkeit.¹⁶

¹³Bildungskommission NRW, Zukunft der Bildung. Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied usw. 1995

¹⁴Siehe den netten Einleitungssatz von Müller-Böling in "Die Entfesselten Hochschule", Gütersloh 2000: "Im September 1993 saß ich in Gütersloh Reinhard Mohn gegenüber, der mich bat: 'Machen sie das?' Das betraf Aufbau und Leitung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung." Siehe auch: <http://www.che.de/>

¹⁵Vgl. http://www.krankenhaus-management.de/conpresso/consult_profil_ueber-uns/index.php (28.12.2008)

¹⁶Da das NPM die Trennung der Sphären Staat und Wirtschaft inhaltlich (nicht formell) aufhebt, ist es wahrscheinlich die umfangreichste Strukturveränderung des herrschaftlichen Verwaltungsrechts in Deutschland seit dem Allgemeinen Landrecht von 1794. Theoretisch entspricht das NPM der realen Subsumtion staatlicher Einrichtungen unter das Kapital, wie sie Marx analysiert hat. Vgl. Karl Marx, Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses, Frankfurt/M. 1969, S. 57/124. Internet: <http://www.communismus.de/down/resultate.pdf>. Das Thema wird in Bremen im SFB 597 "Staatlichkeit im Wandel" beforscht:

Produktivität und Effizienz

In den Texten der NPM-Rationalisierer wird argumentiert, es gehe darum, die Produktivität öffentlicher Verwaltungen zu erhöhen, um auf die Ebbe in den Staatskassen zu reagieren und dabei gleichzeitig die Qualität der Leistungen zu steigern.¹⁷ Oder auch: Sanierung und Innovation. Über eine betriebswirtschaftliche Messung von Ergebnissen und Wirkungen im Verhältnis zum Aufwand könne man zielgenau Einsparungen ermöglichen.

Das NPM soll die "Effizienz" oder "Produktivität" nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben verbessern, wie die Rationalisierung von Betriebsabläufen in der Produktion. Die Art der Rationalisierung und der Innovationen entspricht ziemlich genau denjenigen Maßnahmen des Reengineering, die aus der Toyotismus-Debatte bekannt sind.¹⁸ Dazu hat im Jahre 1994 eine Debatte linker GewerkschafterInnen stattgefunden. In einem kurzen Text nennt Martin Diekmann im Sammelband "Risse im Putz" exakt die gleichen Elemente der Umstrukturierungen in den Großkonzernen, die auch im NPM Anwendung finden, unter anderem den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), aber auch die neue Scheinautonomie in der Teamarbeit.¹⁹

Als Hintergrund für die Einführung des NPM spielen neben den allgemeinen Bestrebungen, die Kosten zu minimieren, vor allem die neuen Technologien der Datenverarbeitung die entscheidende Rolle: Neue DV-Technologien ermöglichten und erforderten wie in der betrieblichen Produktion grundsätzliche Veränderungen bei sämtlichen Arbeitsstrukturen. Ohne die neuen Technologien der Datenverarbeitung und -übertragung gäbe es auch kein New Public Management.

Das NPM ermöglicht auch eine neue Form des Regierens, wie sie in den Gouvernentalitätsstudien im Anschluss an Foucault interpretiert wird, indem der Staat die Ökonomisierung im Alltag auf vielfältige Weise vorantreibt.²⁰ Gesellschaftliche Reproduktion wird verwarenförmigt, vergeldlicht und damit die subjektive Selbst- und Sinnfindung unter das Kapital "reell" subsumiert. (Marx, Resultate) Und nicht zuletzt ist das NPM eine Strategie der globalen kapitalistischen Inwertsetzung von bislang öffentlichen Gütern, wie sie sich z.B. am *Abkommen über den globalen Handel mit Dienstleistungen* (GATS) ablesen lässt.²¹

Medizinische und wissenschaftliche Leistungen, Bildungsangebote, transport-, versor-

<http://www.sfb597.uni-bremen.de/>

¹⁷Frieder Naschold; Marga Pröhl (Hg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff, Bd.1, Gütersloh 1994. Im Vorwort schreibt Reinhard Mohn: "... begrüße ich die Möglichkeit der Bertelsmann-Stiftung, zusammen mit der ÖTV Überlegungen anzustellen, wie Effizienz und Entwicklungsfähigkeit im öffentlichen Bereich gefördert werden können.... Um so mehr freut mich die vereinbarte Kooperation zwischen der ÖTV und der Bertelsmann-Stiftung"

¹⁸In der Presse und anderswo wurde diskutiert, was die japanischen Autohersteller den amerikanischen und europäischen Herstellern voraus hätten, nämlich die "schlanke Fabrik" mit anderen Managementformen. Siehe die Hinweise in Anm. 27

¹⁹Martin Diekmann, "Alles Toyota - oder was?", in: Gruppe Blauer Montag, Risse im Putz. Autonomie, Prekarisierung und autoritärer Sozialstaat, Berlin, Hamburg 2008, 41-51

²⁰Bröckling/Krasmann/Lemke (Hg.), Gouvernentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/M. 2000. Kritik am Ansatz: Hartmann/Geppert, Cluster, Hamburg, Berlin 2008, 103 ff.

²¹<http://www.attac-netzwerk.de/feminist-attac/gats-kongress-2003/>

gungs- oder fernmeldetechnische Angebote aller Art fallen dem Verwertungshunger des Kapitals anheim bis hin zum Militär der USA (Blackwater, DynCorp) Die kommunale Verwaltung hat sich zur Handelsware entwickelt wie das Beispiel der Übernahme der gesamten Verwaltungsrationalisierung in Würzburg durch die Bertelsmann-Firma Arvato zeigt.²² In allen betroffenen öffentlichen Bereichen verlieren die bisherigen staatspolitischen Instanzen der alten Industrieländer politische Gestaltungsfähigkeit.²³ In Cluster-Verfahren werden die regionalen Ressourcen mit den globalen Konzerninteressen kurzgeschlossen. Öffentliche Güter werden vom Kapital seinen Profitekriterien unterworfen und damit unter die Vorherrschaft einer hauchdünnen Schicht globaler Großkapitalisten gebracht.

Scheinbare "Dezentralität"

"Dezentralität" als Leitmotiv kapitalistischer Reorganisation geht letztlich darauf zurück, den ArbeiterInnenwiderstand in den Großfabriken Europas und in den USA zu zerschlagen. Seit den Siebziger Jahren wurde überlegt, wie gegen den Verfall der Arbeitsdisziplin in den Fabriken mit Fließbandproduktion vorzugehen sei.²⁴ Durch Zerlegung der Wertschöpfungskette wie bei den Japanern, die schon länger die Zulieferbeziehungen von der Fabrik bis hinunter zu Kleinbetrieben mit Niedriglohnarbeit sozial abgestuft und ihre unterschiedliche Sozialorganisation miteinander kombiniert hatten (Kanban²⁵), könnte man die Arbeiterinnenkonzentration z.B. bei der Automobilarbeitern zurücknehmen und deren politische Stärke angreifen.²⁶ Betriebliche Rationalisierung wurde nicht mehr allein nach dem Typ Weber'scher Verwaltungsrationalität oder tayloristischer Arbeitszeitstudien in Riesenbetrieben verfolgt, zumal diese auch wegen der Computerisierung und Automation ganz anders aufgezogen werden musste.²⁷ Nun gehe es um die Schrumpfung und Verlagerung der großen Einheiten in den Hochlohnländern und die Verkettung überregional verteilter Einheiten, wobei der globalen Logistik unter dem Begriff Supply Chain Management (SCM) eine besondere Bedeutung erwuchs.²⁸ Die Linke diskutierte die Betriebsverlagerungen in den 80er Jahren unter dem Begriff der "neuen internationalen Arbeitsteilung" (NIAT), bevor der Begriff der Globalisierung auftauchte. Auch gab es schon seit den siebziger Jahren Versuche mit Teams in der Großproduktion, um den Arbeitsfrust zu verringern (Humanisierung der Arbeit). Die Just in Time-Logistik in der Produktion sind ebenso wie die Studien zur Übernahme des Toyotismus Stationen auf

²²<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482033,00.html>.

²³Werner Rügemer, "Heuschrecken" im öffentlichen Raum. Public Private Partnership - Anatomie eines globalen Finanzinstruments, Bielefeld 2008. Wohlfahrt/Zühlke, a.a.O. (Anm.5)

²⁴Karl Heinz Roth; Elisabeth Behrens, Die "andere" Arbeiterbewegung, München 1974.

²⁵Kanban: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kanban>;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Just-in-time-Produktion>

²⁶Die erste grundlegende Analyse in Deutschland war: Fabrik und Klassenzusammensetzung. Das Beispiel FIAT 1974-81. Autonomie. Materialien gegen die Fabrikgesellschaft, Neue Folge Nr. 9, Hamburg 1982

²⁷Vgl. Peter Hinrichs, Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland 1871 -1945, Köln 1981. Angelika Ebbinghaus, Arbeiter und Arbeitswissenschaft. Zur Entstehung der "Wissenschaftlichen Betriebsführung", Opladen 1984.

²⁸Wertschöpfungskette: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wertsch%C3%B6pfungskette>
http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap1/wertsch/wertsch.htm

dem Weg zum systematischen Outsourcing und betriebswirtschaftlicher Dezentralisierung.²⁹ Lieber viele wendige Schnellboote, als einen großen und schwerfälligen Tanker, hieß die Management-Devise. Man wollte das keynesianische Hochlohnsystem zerstören und Niedriglohn auch in der Metropole durchsetzen: Mit der Verlagerung ganzer Firmen, Outsourcing von Betriebsteilen, Leiharbeit und Zeitarbeitsverträgen und gezielter Schaffung von Arbeitslosigkeit präkarisierte man den Arbeitsmarkt rund um die Großunternehmen in den 80er Jahren. Kanzler Schmidt bezog sich auf die Politik der Phillipskurve, nach der man gegen die Lohnforderungen der ArbeiterInnen ein dosiertes Maß an Arbeitslosigkeit einführen müsse.³⁰

Für die staatlichen Verwaltungsapparate stellt das NPM den konzeptionellen Rahmen zur Verfügung, um Vergleichbares im öffentlichen Dienst zu bewerkstelligen. Zunächst musste über Haushaltskürzungen ein permanent spürbarer Kostendruck politisch herbeigeführt werden, um damit den sozialen Angriff auf alle öffentlichen Bediensteten, auf die Formen bisheriger Arbeitsorganisation und die bisherigen Strukturen begründen zu können. Ein kostengünstigeres Verwaltungswesen sollte seinen Beitrag im globalen Standortwettbewerb leisten. Genau hier liegt die Funktion der Bertelsmann-Stiftung, nämlich den Spitzen der Verwaltungen und politischem Personal das Denken in Produktivitätskategorien auch beim Staat nahezubringen und entsprechende Vorführprojekte zu befeuern. "Effizienzsteigerung" im öffentlichen Dienst war die zu lernende Hauptvokabel für die leitenden Beamten, die auf ihre managerialen neuen Funktionen gedrillt wurden. Dass dann langfristig auch eigene Marktchancen für Arvato oder andere Konzernsparten folgen würden, wäre die andere Seite der Medaille, aber nicht alleiniger Triebgrund.

2. Dezentrale Ressourcenverwaltung

Eines der wichtigsten Elemente des NPM besteht in der "dezentralen Ressourcenverwaltung". Die Verwaltungsabteilungen oder staatlichen Einrichtungen dürfen die zugeteilten Steuermittel selbst flexibel verwalten. Sie haben das Recht, im Rahmen von Budgetierung oder Globalhaushalten die bewilligten Finanzmittel nach ihren eigenen fachlich-inhaltlichen Prioritäten zu verwenden.

Gegenseitige Deckungsfähigkeit nennt sich das und *Aufhebung der Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung*. Die zugeteilten Finanzmittel werden in den kommunalen oder staatlichen Haushalten nicht mehr nach "Titeln" in einer Feinstruktur aufgelistet, parlamentarisch diskutiert und für jede einzelne Verwendung zugeordnet, sondern als *Budget* für einen "*Produktkatalog*" zur Verfügung gestellt. Es wird nicht

²⁹James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt a.M. / New York 1991 . Siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Toyotismus>
http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Production (18.10.08); <http://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
Politische Diskussion in: Karl Heinz Roth (Hg.), Die Wiederkehr der Proletariat. Köln 1994

³⁰Stichwort Phillipskurve: <http://de.wikipedia.org/wiki/Phillips-Kurve>; Vgl. Friedrich L. Sell, Die Phillips-Kurve in der «neuen Wirtschaft» . Renaissance eines überholt geglaubten Zusammenhangs, in: Neue Zürcher Zeitung, 10.10.2000; Internet: http://www.rueggerverlag.ch/page/vwl/pdf/k09_07.pdf (22.12.2008)

mehr von übergeordneten Ämtern nach vorgegebenen Qualitätsstandards über die Instandhaltung von Gebäuden, Mobiliar, technischer Ausrüstung usw. entschieden, sondern Bau- und Instandhaltungsausgaben werden an die Einrichtungen verteilt, die sie aber auch einsparen und für etwas anderes verwenden können.

Mit der dezentralen Ressourcenverantwortung wird das Tor für die organisatorische Selbstständigkeit geöffnet. Es wird einerseits die wirtschaftliche und unternehmerische "Autonomie" und "Eigenverantwortung" von weiterhin staatlichen Einrichtungen wie Universitäten, Schulen, Kindergärten, Bibliotheken, Jugendeinrichtungen und Krankenhäusern angestrebt, und andererseits wird nun *aufgabenkritisch* sortiert, was überhaupt noch staatlich bleiben muss bzw. soll und was nicht. Es können vom Ansatz des NPM her aus dem Staatsbetrieb outgesourcte GmbHs gegründet werden, die in staatlichem Besitz bleiben (formelle Privatisierung) oder staatliche Betriebe und Einrichtungen verkauft werden (materielle Privatisierung). Verwaltungsreform, Privatisierungen und neue unternehmerische Führung und konzernartige Finanzsteuerung sind über den Dachbegriff der *dezentralen Ressourcenverantwortung* verbunden.

In jedem Fall soll nach dem Ansatz des NPM auch innerhalb der staatlichen Verwaltung und den nachgeordneten Stellen wie in Privatfirmen gewirtschaftet und gearbeitet, werden. Der Kerngedanke der Dezentralisierung wie des ganzen NPM geht also dahin, Behördenverantwortung in unternehmerische Verantwortung zu verwandeln. Der dynamische, bienenfleißige, kommunikationsfähige unternehmerische Manager ist die neue Figur im Staatsapparat, nicht der penible Aktenmensch.

"Entscheidend bei dieser Dezentralisation ist, dass sich die unternehmerische Energie der Führungskräfte frei entfalten kann." (Hermann Simon, manager 5/2007)

Der Verwaltungs-Unternehmer als neue Figur ersetzt den ehemaligen Behördenleiter, er soll die Verantwortung für Rationalisierungen, Kürzungen und geschäftlichen Erfolg übernehmen. Damit sind Parlament und übergeordnetes Ministerium aus dem politischen Schneider. Die Ausgaben sind gedeckelt. Die Durchführungsverantwortung ist nach unten weitergereicht, für das "Operative" stehen vielfältige neue Mittel zur Verfügung.

Das neue Scharnier zwischen staatlicher Administration und Einrichtung läuft über Ziel-Leistungs-Vereinbarungen, also Verträgen, die nur standardisierte Aufgaben beschreiben- das "Was" - aber nicht das "Wie", die genaue Form ihrer Durchführung. Statt detaillierter rechtlicher Vorschriften über die Art und Weise der Leistungserbringung werden die Produkte oder Ergebnisse definiert. Das ist die Steuerung über den *Output*., auch ergebnisorientierte Steuerung genannt. Siehe dazu mehr weiter unten.

Die Reichweite und Verantwortung der Politik nimmt dadurch ab, ebenso die Einwirkungsmöglichkeit parlamentarischer Kontrollinstanzen. Das NPM überträgt die Konzernpraktiken nach der sogenannten Prinzipal-Agent-Theorie mit einer Trennung von "strategischer" (=politischer) und "operativer" (=managerialen) Führung auf den Staat ³¹. Damit wird die Verwaltungspraxis dem unmittelbaren politischen Zugriff

³¹<http://de.wikipedia.org/wiki/Prinzipal-Agent-Theorie>

entzogen, da ja die Durchführung "operativ" in scheinbar unpolitischer Sphäre stattfindet, nachdem die Inhalte strategisch "weiter oben" bestimmt wurden. In Wirklichkeit funktioniert das Modell nicht. Kommunalverwaltung ist politisch, so dass Politiker bei den ganz praktischen Dingen dann doch häufig selbst mitreden wollen oder müssen. Wo privatisiert wurde, stellen sich abgesehen von der grundsätzlichen Kritik massive Probleme in der Kommunikation mit den übergeordneten staatlichen Stellen und der abnehmenden Qualität ein - beispielhaft deutlich bei den ehemaligen Staatsbetrieben der Post und der Bahn zu beobachten. Qualität wird bis auf Kundenfreundlichkeit, die auf Computerisierung und Engagement von Mitarbeiterinnen zurückgeht, nicht verbessert, sondern verschlechtert. Um die Versorgungseinbußen in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit zu verbergen, schießen seit einiger Zeit ‚Governance‘-Projekte (Mitbestimmung, Partizipation, Aktivierung, Runde Tische) wie Pilze aus dem Boden, die das Demokratiedefizit ausgleichen sollen. Aber am staatlichen Haushaltsdefizit kann nicht ohne weiteres gerüttelt werden, deswegen sind ‚Governance‘-Aktivierungen notwendigerweise auf eine scheidemokratische Optimierung des regionalen ‚Clusters‘ beschränkt.³²

3. Finanzsteuerung des NPM

Outputsteuerung, Kontrakte, Budgetierung, Berichtswesen, Controlling

- 3.1. Outputsteuerung
- 3.2. Kontrakte und Budgetierung
- 3.3. Deckel, Sockel, Einnahmen
- 3.4. Standardisierung, Fallpauschalen
- 3.5. Berichtswesen, Controlling

3.1. Outputsteuerung

Da das NPM die Arbeitsweise von Großkonzernen auf die staatliche Verwaltung überträgt, kommt der finanztechnischen Umstellung eine herausragende Bedeutung zu. Es wird versucht, alle Arbeitsprozesse und -ergebnisse in quantifizierbaren Produktzahlen, Begriffen und Leistungen zu standardisieren. Geldströme sollen sich streng entlang der Ergebnisse und Wirkungen bei den dezentralen "Profitcentern" nachverfolgen lassen. Das ist der häufig erwähnte Übergang von der Input- zur Outputsteuerung, von der Kameralistik zur betriebswirtschaftlichen Steuerung. Teil der Outputsteuerung sind die Kosten-Leistungsrechnung (KLR) und die doppelte Buchführung, im staatlichen Bereich "Doppik" genannt. Letztendlich ist das Ziel, eine jährliche Konzernbilanz mit allen Aktiva und Passiva der "Konzernholding" (wie sich Bremen z.B. selbst nennt) oder der Kommune vorzulegen. Zu der gehört dann auch die Bewertung des Grundvermögens. Nach der bilanztechnischen Erfassung staatlichen

³²Exemplarisch: Gerald Geppert, Global Payers und clusterorientierte Regionalisierung. Die Volkswagen AG und die Region Südostniedersachsen, in: Hartmann/Geppert, Anm. 23

Grundvermögens kann dann damit ebenfalls unternehmerisch umgegangen und Volksvermögen an Privatfirmen verkauft werden, angeblich, um damit Haushaltslücken zu verringern. In Wirklichkeit erliegt man dem Interessendruck kapitalkräftiger regionaler und überregionaler Akteure, die sehr aufmerksam ihre Chancen wahrnehmen. Die Politik verabschiedet sich noch weiter aus der sozialpolitischen Verantwortung, indem man potentielle Spielräume z.B. bei der Wohnraumversorgung und der Stadtgestaltung verringert.³³

Die "Verbetriebswirtschaftlichung" bei den Finanzen bedeutet für fast alle betroffenen Einrichtungen im Bildungs- und Erziehungswesen, aber auch im Gesundheitswesen und in den Universitäten eine ungeheure Mehrbelastung, Verärgerung, Komplizierung, einen erheblichen Mehraufwand für Dokumentationspflichten trotz aller Computertechnik und vor allem eine Verringerung statt Erweiterung der Spielräume durch die gläserne Transparenz des Controlling. Für viele der staatlichen Aufgaben ist die Herangehensweise absurd und kontraproduktiv und auch nicht billiger als vorher, handelt es sich doch häufig um Beziehungs- und Wissensarbeiten, die sich nicht quantifizieren lassen. (Natürlich gibt es nun auch dafür Messinstrumente, die Evaluationen, die stehen aber auf einem anderen Blatt.)

3.2. Kontrakte und Budgetierung

Die neue Outputsteuerung hat weitreichende Umstellungen in der staatlichen Finanzorganisation zur Folge. Auf der Grundlage von Kontrakten bzw. Ziel-Leistungsvereinbarungen oder einfach Zielvereinbarungen werden der Einrichtung oder dem Verwaltungsressorts Steuergelder zugeteilt, - nicht mehr auf Grundlage von Titeln im jeweiligen Haushalt der Kommune oder des Landes. Um eine "Flexibilisierung" bei den ausgebenden Stellen zu erreichen sieht das NPM den Übergang zur *Budgetierung* vor: Ein Titel war z. B für die Erneuerung von bestimmten Straßen in diesem Haushaltsjahr festgelegt, nun dürfte es so sein, dass das betreffende Straßenbaumanagement sich verpflichtet, die Straßen in ordnungsgemäßen Zustand zu erhalten, aber selbst entscheiden kann, wann und in welchem Umfang das geschieht.³⁴ In den Kontrakten sind die zu leistenden Aufgaben definiert. Jeder einzelnen Aufgabe bzw. Zielsetzung werden Kennziffern zugewiesen und in eine Datenbank abgelegt. Kennziffern sind betriebswirtschaftliche Messzahlen über den Umfang von Leistungen, Produkten, Kosten, Personalzahlen, können aber auch Qualitätsmerkmale und Zielmarken enthalten. Die Budgetierung erfolgt auf der Grundlage der Kontrakte und das Budget

³³Das Land Bremen, in dem Land und Kommune fast deckungsgleich sind, wurde Vorreiter. Ein McKinsey Gutachten von 1995/96 lieferte die Grundlage für die Gründung des "Konzerns Bremen". Eine öffentliche Debatte fand nicht statt, die Aufarbeitung steht noch aus.

³⁴"Jede Kassen- und Buchführung arbeitet mit so genannten Titeln... Der gesamte Finanzbedarf – sprich der Haushalt – ist in einzelne Haushaltstitel eingeteilt. Man kann sich den Finanzhaushalt wie einen großen Schrank vorstellen, an dessen Inneres man nur über seine Türen und Schubladen rankommt. Es gibt eine Schranktür für das Gesundheitswesen, eine für die Verteidigung, eine für Bauen und Verkehr usw. und natürlich eine für die Kultur. Zudem gibt es hinter den Türen Schubladen. In ihnen liegt das Geld, das es zu verteilen gilt. Jede Schublade ist betitelt. Dieser Titelname verrät, zu welchem Zweck das Geld eingesetzt werden darf. Die Schranktüren stehen in unserem Vergleich für die Ressorts bzw. Titelgruppen." Aus: <http://www.scherz-schade.de/resources/Haushaltstitel.pdf>

wird für den vereinbarten "Output" bereitgestellt. "Ein Budget ist ein vorgegebener Finanzrahmen, in dem die Budgetbereiche (z.B. Fachbereiche, Ämter) für einen bestimmten Planungszeitraum weitgehend selbstständig ihre Einzelansätze unter Berücksichtigung ihrer Sachziele festlegen können."³⁵ Es können Erfolgsquoten vereinbart werden, die hinterher den Grad der Zielerreichung ablesbar machen.

3.3. Deckel, Sockel, Einnahmen

Bekanntermaßen werden die öffentlichen Haushalte ständig gekürzt. Es wird eine obere Grenze vorgegeben, die sogenannte Deckelung, und damit ist dann umzugehen. Die nun seit fast 30 Jahren gefahrene Grundstrategie von Kürzungen in den öffentlichen Haushalten ist bekanntlich Teil der "angebotsorientierten" und monetaristischen Politik des Neoliberalismus, die seit 1974 allmählich und seit Anfang der 80er in fast allen Industriestaaten prinzipiell durchgesetzt wurde. Eine Absenkung der Geldversorgung und die staatliche Schuldenbegrenzung sind als gewünschter Zwang und Ansporn zur Transformation sowohl der Arbeitsmärkte als auch der sozialstaatlichen Versorgungssysteme konzipiert worden. Wir finden *Schuldenkrisen* nicht nur in den Entwicklungsländern als Instrumente der "Strukturanpassung" durch den IWF, sondern seit geraumer Zeit in den reichen westlichen Hochlohnländern als Strukturhebel für den allgemeinen Staatsumbau, deren Modernisierungsziele wir hier am Beispiel des NPM beschreiben.

Haushaltsmittel werden auf das rechtliche Mindestmaß herabgesetzt und sind im NPM budgetiert, also für die Verwendung nicht detailliert aufgeschlüsselt, um konkrete Einzelmaßnahmen der Kosteneinsparung nach unten delegieren zu können. Nun entspricht das Budget immer weniger den wirklichen Erfordernissen der jeweiligen Einrichtung. Auf der sichtbaren Oberfläche scheinen Haushaltsnotlage, Verschuldung und Einsparzwänge der nachvollziehbare Grund für geringere Mittelzuweisung zu sein. Die gewünschte Wirkung des sozialen Angriffs besteht jedoch im jetzt geschaffenen Arrangement, das kreative Selbstaktivierung, die Zurichtung der Zauderer, Rationalisierung der Abläufe und Vermarktlichung in den neu zugeschnittenen Verwaltungseinheiten und privatisierten Gesellschaften erzwingt. Auch wenn das Management noch aus den gleichen Verwaltungsfachleuten bestehen sollte, müssen die Abteilungsleiter/innen anders handeln und "führen" als zuvor. Oft ändert sich jedoch das Führungspersonal und MitarbeiterInnen werden versetzt. Was im Finanzsockel nicht enthalten ist, muss mit frischen unternehmerischen Kräften, sprich "Leadership", von energetischen Chefs³⁶ neu erwirtschaftet werden, sowohl durch die Mobilisierung von Ressourcen der MitarbeiterInnen als auch durch Aktivitäten auf dem Markt, die genauso von privatisierten Gesellschaften wie von weiterhin staatlichen Einrichtungen betrieben werden. Jammern ist nicht angesagt, sondern

³⁵ Budgetierung und dezentrale Ressourcenverteilung. Selbstlernkurs, 9.

http://www.jak.nrw.de/Fortbildungsmaterial/Selbstlernmaterialien/8_budgetierung.pdf

³⁶ Sieh z.B. den Studiengang "Leadership" an der Fachhochschule Frankfurt/M.

http://www.fh-frankfurt.de/de/fachbereiche/fb3/studiengaenge/leadership_master.html

Innovationsenergien sollen von allen MitarbeiterInnen ausgehen. Sie sitzen im gleichen Boot, denn sie wollen ja nicht rausfliegen oder das Boot untergehen lassen.

Der Sockel wird finanziert, mehr aber nicht. Alles was für die BürgerInnen eigentlich gesellschaftlich garantiert sein sollte, weil es notwendig ist, wird von zusätzlichen Beiträgen oder Gebühren abhängig gemacht. Daraus ergibt sich eine weitere soziale Hierarchisierung im Alltag, indem die gesellschaftliche Grundversorgung von den Möglichkeiten des Geldbeutels abhängig gemacht wird. Sowohl in der Versorgung der Einrichtungen als auch bei Versicherungsleistungen ist es das gleiche Prinzip. Wer mehr als den untersten Grundbedarf will, muss sich bedingungslos in die Leistungsmühle einfügen - dabei haben noch nicht einmal die alle Willigen eine Chance dazu. In der Folge vertiefen sich die sozialen Spaltungen in der Gesellschaft immer weiter.

Sockel und eigene Einnahmen

Das NPM fordert von den autonomisierten bzw. privatisierten Einrichtungen, eigene Einnahmen zu erwirtschaften und sie eigenverantwortlich für selbst geschaffene Leistungen/Produkte zu verwenden. In der reinen Form des NPM erhält die Einrichtung vom Staat nur noch eine Basisfinanzierung, während der Rest auf verschiedensten Wegen erwirtschaftet wird. Schon deswegen stehen keine durchfinanzierten Aufgaben im Staats/Kommunalhaushalt, sondern nur noch Globalhaushalte, Produktgruppenhaushalte oder Budgets. Eigene Einnahmen können aus neuen Gebühren erwachsen oder aus Public Privat Partnership Projekten (PPP) mit privaten Unternehmen. Dies ist der Grundgedanke sowohl der Gebühren und wie auch der ausufernden Drittmittelfinanzierung bei den Universitäten, bei der Krankenhausfinanzierung und vieler Kommunalen Dienste, die ihre Kosten selbst erwirtschaften sollen wie z.B. die Müllabfuhr, die Wasserversorgung usw. Im Unterschied zu früher können diese PPP-Projekte dezentral von den unteren Verwaltungseinheiten vereinbart werden, so dass die Erträge ebenfalls zur Reduktion des Minus eingespeist werden können.

Nebenbei sollen auch Gewinne anfallen, nicht zuletzt, um die gut dotierten Führungsposten der neu gegründeten privaten Gesellschaften zu finanzieren. Die Gewinnorientierung öffentlicher Einrichtungen/ Güter/ Versicherungen ist ein Hauptkonflikt zwischen Staat und BürgerInnen. Die Kämpfe gegen Studiengebühren, Privatisierung der Wasser- und Energieversorgung etc. sind ein Teil davon.

Das Bertelsmann-Institut CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) ist einzig für den Zweck gegründet worden, das NPM an den Universitäten durchzusetzen. Die zahlreichen Publikationen kreisen alle um die Mechanismen einer neoliberal gewendeten „Reformuniversität“ nach den hier dargelegten Strukturen der Verwaltungsreform. Es genügt ein kurzer Blick in die ersten Publikationen aus 1994, wo von vornherein Herr Müller-Böling das NPM zum überlegenen Prinzip erhebt und für den Hebel der Globalhaushalte das Tableau eröffnet.³⁷ Das CKM (Centrum für

³⁷Publikationen aus 1994: <http://www.che-concept.de/cms/?getObject=269&show=1994&getLang=de>
Jensen, Mogens Klostergaard; Neuvians, Klaus: Globalhaushalte für Hochschulen - Ein Vergleich Dänemark / Deutschland Eine vergleichende Studie im Auftrag der Weltbank, Arbeitspapier Nr. 6,

Krankenhausmanagement) unter Wilfried von Eiff entwickelt federführend das NPM für den Krankenhausbereich.

3.4. Standardisierung, Fallpauschalen

Dennoch muss im staatlichen Bereich nach rechtlichen Vorgaben gehandelt werden. Es gibt objektive rechtliche Tatbestände, die nicht umgangen werden können. Diese werden jedoch so weit als möglich von jedem Ermessensspielraum befreit, möglichst standardisiert, um Schwankungen bei den Kosten und rechtliche Ansprüche von unten kalkulieren zu können und zu minimieren. Am bekanntesten sind die Verfahren bei Ämtern, die selbst Geld ausgeben, wie Arbeitslosengeld etc. Aber auch im Gesundheitswesen wird über die Fallpauschalen zunächst standardisiert oder bei der Zuweisungen pro Kopf eines/r Schülers/erin in Schulen. Wie hoch die jeweiligen Vorgaben pro Kopf oder pro Behandlungseinheit sind, ist natürlich ein politischer Streitgegenstand.³⁸

Auf jeden Fall wird mit der kopf/fallgenauen standardisierten Mittelzuweisung von den konkreten Bedingungen der Institution abstrahiert und ein Rationalisierungsdruck provoziert. Im Gesundheitswesen führt dieser Druck soweit, dass Krankenhäuser massenhaft schließen oder verkauft werden müssen. Früher enthielten die Jahreshaushalte selbstverständlich Reserven und es wurde ja nicht auf eine Minimalfinanzierung, sondern auf ausreichende Haushaltsmittel geachtet. Normalerweise hatte eine Behörde oder Einrichtung "stille Reserven", die ihr eine Flexibilität und einen Freiraum zur Steuerung erlaubten. Das NPM schafft das Denken in Jahresetats ab, die immerhin noch Puffer enthielten und am Jahresende sinnvoll einige Lücken ausbessern konnten.

3.5. Controlling und Berichtswesen

In der Controlling-Abteilung laufen alle Daten zusammen und geben jederzeit Aufschluss über die Produktionszahlen/Kennziffern wie im Konzern. An das Controlling werden die Daten aus dem Verkehr mit den Kunden geliefert. "Mit den SOLL- und IST-Daten erstellen die Controllingverantwortlichen einen SOLL-/IST-Vergleich, woraus der Grad der Zielerreichung ersichtlich ist." Das ganze entspricht offensichtlich dem Center-Konzept der Privatwirtschaft mit hierarchisch eingeteilten Kosten-Erlös-Verantwortlichen. Natürlich gibt es auch ein Personalcontrolling, das z.B. die angestrebte Senkung des Krankenstandes beziffert und die prekarierten

Gütersloh, 1994, 10 Seiten

<http://www.che.de/downloads/AP6.pdf>

³⁸http://de.wikipedia.org/wiki/Base_Rate

Hermann Werle, Lebensverkürzende Maßnahmen, in: jw 11.06.05

Hermann Werle, Systemwechsel in er Krankenhausversorgung, in: jw 15.03.2006

Dirk Hauer, Das Sozialamt als "Profit-Center". Zusammenstellung und Überblick über die

"Modernisierung der Sozialhilfesteuern" in Hamburg, <http://www.lichter-der-grossstadt.de/html-Dokumente/gegen%20Aktivierung/Bruthlos-Sozitext.pdf> (21.11.08)

Randbelegschaften verwaltet.³⁹ Ebenso ermöglicht das Controlling den Überblick über die Beziehungen zu den privatisierten oder teilprivatisierten Gesellschaften, mit denen über Kontrakte Lieferbeziehungen unterhalten werden.

Das neue Rechnungswesen mit seinen betriebswirtschaftlichen Kennziffern kann Verluste und Gewinne, Betriebskosten und Rationalisierungspotentiale wie in einem Unternehmen simulieren, auch wenn keine Gewinne gemacht werden, sondern es nur um die Zielerreichung mit einem zugeteilten Budget geht. Damit sind für die meisten staatlichen Angelegenheiten Voraussetzungen für die Teilnahme am Wettbewerb auf dem Markt herstellbar.

Allerdings muss zunächst in den Dienststellen, sozialen Bereiche und Verwaltungen ein "verantwortliches" Berichtswesen etabliert werden, eine Aufgabe, die in dieser Art vorher nicht bestand. Accountability, Rechenschaftslegung, Verantwortlichkeit sind zentrale Begriffe, die die alte Dienstaufsicht von "Räten" ersetzen. Dadurch wird schon mal eine ganze Hierarchieebene eingespart. Kontrolle von oben wird soweit als möglich von der rechtlich korrekten Ausführung auf die Kennziffernabfrage verschoben. Nach außen hin ist der/die Bürger/in zum Kunden/zur Kundin geworden. Da sich das Grundverständnis zum Dienstleistungsbetrieb gewandelt hat, ist immerhin der Tonfall des alten Obrigkeitsstaats verschwunden.

Staatliches Controlling arbeitet wie die Großindustrie mit der Software SAP/R3. Die ist zwar umständlich, meist nicht an die betrieblichen Erfordernisse am Einsatzort angepasst und bildet deshalb einen der behördeninternen Reibungspunkte. Das neue Controlling kann gläserne Strukturen schaffen und ermöglicht entgegen allen Behauptungen über neue dezentrale Freiräume eine harte zentralistische, um nicht zu sagen: totalitäre Kontrolle. Solche automatisierten "gläsernen" Verwaltungssysteme laufen jedoch nicht von alleine. Sie produzieren unvermutet jede Menge neue Arbeitskosten für die Feinarbeiten bei der Software. Oft gibt es dabei eine große Diskrepanz zwischen den Vorstellungen und Wünschen der Planer und der Realität, die dann doch anders als gedacht ist.

4. Qualitätsmanagement: Aktivierung, Subjektivierung, Eigenverantwortung

4.1. Informationstechnologie

Die Einführung der digitalen Datenverarbeitung hat wie überall, so auch in den Amtsstuben Arbeitsweisen und Kooperation der Beschäftigten revolutioniert. Enorme Mengen an Arbeitszeit werden eingespart, wenn der Schriftverkehr statt auf Papier durch digitale Verwaltung ersetzt wird. Der Textaustausch ist beschleunigt, lässt sich leicht vervielfachen, buchhalterische Vorgänge werden automatisch berechnet und auf Klick ausgeworfen. Indem Routinetätigkeiten automatisiert werden, bietet sich die

³⁹Gestaltungsempfehlungen: Personalkennziffern, Hans-Böckler-Stiftung.
http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2005_personalcontrolling_kennziffern.pdf (29.12.2008)

Möglichkeit für erhebliche Personaleinsparungen. Gleichzeitig aber müssen neue Qualifikationen für den Umgang mit IT erworben und untereinander weitergegeben werden. Mit der technischen Umstellung verändern sich die Arbeitsformen und Arbeitsinhalte. Neue Kommunikationswege und Arbeitsabläufe müssen entwickelt werden.

Auf diesen Technologiewandel setzen nun jede Menge organisatorische Rationalisierungsprojekte auf, die allesamt auf Kosteneinsparungen durch die Kombination neuer Technik und gleichzeitig verdichteter Arbeitsorganisation zielen. Der gesellschaftlich mögliche Fortschritt, diese Arbeitsentlastung gleichmäßig zu verteilen, damit alle individuell weniger und entspannter arbeiten können, wird leider nicht genutzt. Stattdessen bewirken neue Sozialtechniken in der Arbeitsorganisation, dass immer mehr Aufgaben in noch kürzerer Zeit zu leisten sind.

Die Stichworte der modernen Sozialtechnik lauten Aktivierung, Subjektivierung, Eigenverantwortung und Selbstmanagement.

4.2. Aktivierung, Subjektivierung und Evaluation

Das NPM richtet die Erwartung an die Menschen "selbst aktiv zu werden" und die "Qualität" der Dienstleistung selbst zu verbessern. Du sollst Dich einbringen und sagen, was Du zur Verbesserung des Betriebsergebnisses tun wirst.

Dafür gibt es Prozeduren, die Evaluationen. Da kann sich jede und jeder einbringen und gründlich ausforschen lassen. Der Reihe nach wird alles mögliche abgefragt: Du darfst einschätzen, wie gut der Prof seine Vorlesung gemacht hat, oder ob die Kundenbeziehungen zu den Patienten zufriedenstellend sind, und all die mannigfachen „Dimensionen“, die je nach Bereich intern wie extern anfallen. Eine große Rolle spielt die Erfassung des *Tacit Knowledge*, eines *schweigenden, verborgenen Wissens* von MitarbeiterInnen. Das sind die Erfahrungsschätze von MitarbeiterInnen, die dem Management nicht bekannt sind, aber letztlich eine große Rolle beim Funktionieren des Unternehmens spielen. Diese Erkenntnis hat beispielsweise dazu geführt, dass die gigantische Menge an informellem und privat angeeignetem Wissen, das sich vor allem bei Software-Freaks angesammelt hat, offiziell anerkannt werden musste und seit einiger Zeit in bildungspolitischen Programmen aufgenommen wird. Feed Back und Rückmeldungen aller Art, ein systematisiertes Berichtswesen, sollen die Inspektion der Vorgesetzten durch Datenströme ersetzen. Die Datenerhebung soll zuverlässig und transparent sein. Rechenschaftslegung (Accountability) verbindet die interne Evaluation mit der jeweiligen Aufsichtsbehörde, die gegebenenfalls externe Evaluationen durchführt.⁴⁰ Die Bertelsmann-Stiftung ist hier federführend bei der Entwicklung bzw. dem Import von Evaluationsverfahren für Schulen, Universitäten, Krankenhäuser und Kommunalverwaltungen. Zur Krönung hat die Stiftung auch noch

⁴⁰über die -t üng von schulischer QualiteueruNeue St ,Daniela Zajonc :Beispiel für da Schulwesen :Internet ;Verbindung von Externer Evaluation und Zielvereinbarungen ,ag du bist bertelsmann ;(2008 .Nov :Stand) 18528=id?php.proxy/tools/calimero/de.degeval.www//:http -anti.www//:http :Internet ,Schulrationalisierung und Bertelsmann schulrationa/schule/de.bertelsmannlisierung.html (2008) (2008 .Nov :Stand)

Evaluationsverfahren für den Grad der Marktförmigkeit von Gesellschaftssystemen entwickelt, den tendenziösen Bertelsmann-Transformation-Index (BTI). Mit dem Anspruch auf Weltgeltung setzt die Aktivierung bei PolitikerInnen an, die etwas für die weitere Transformation zu neoliberalen Marktwirtschaften tun sollen.⁴¹

Evaluationen und Aktivierung gehören zusammen, die Qualitätsmessung ist nicht einfach eine Feststellung dessen, was ist, sondern versteht sich von Anfang an als prozessorientiert, also als Instrument eines unendlich gedachten Optimierungsprozesses. Die Beteiligten überprüfen sich selbst, sollen in den Spiegel gucken, um verwertbare Aussagen über den eigenen Tätigkeitsbereich zurückzuspiegeln, die sie motivieren, zielorientiert etwas zu verändern.

Das dafür benötigte Muster der "Aktivierung" kennen wir aus den Arbeitsagenturen, wo von den Erwerbslosen verlangt wird zu sagen, was sie zur Beendigung der Arbeitslosigkeit zu tun gedenken. Fördern und Fordern heißt es dort. Im betrieblichen Bereich werden die Aktivierungsmuster unter dem Begriff der „Subjektivierung von Arbeit“ diskutiert.

4.3. Selbstmanagement

Voller Erstaunen haben Managementforscher festgestellt, dass in der Anfangszeit der Informatik die selbstorganisierte Kooperation der SoftwareentwicklerInnen bestens funktioniert hat, ohne dass ein Antreiber daneben stand. Die hervorragendsten Ergebnisse wurden gerade dort erzielt, wo das fachliche Interesse am Anfang stand und nicht die Gewinnabsicht. Beispielhaft stehen hierfür die weltweite Bewegung für freie Software und für das „Linux“ Betriebssystem, und auch die Hackerbewegung, die immer wieder für Überraschungen sorgt.⁴² Solche Einsichten zur Selbstorganisation in der kommandofreien Wissensarbeit verbanden sich mit dem Total Quality Management (TQM) aus den Großbetrieben und wurden als systematischer Bestandteil des NPM im Zuge der Verwaltungsreform auf den Öffentlichen Dienst übertragen. Mit der Einführung von digitaler Datenverarbeitung in der Bürokratie ist es nun notwendig geworden, von der individuell ausgerichteten Qualitätskontrolle auf die Überwachung von Organisationsprozessen von Teams und Verwaltungsabläufen überzugehen. So folgt die Einführung des Qualitätsmanagements dem Übergang zu kontrollierenden Kommunikationssystemen. Es können eine Menge von Kontrolljobs auch in den oberen Etagen eingespart werden, weil wegen der dezentralen Ressourcenverantwortung nicht nur Geld, sondern auch Inhalte in den Abteilungen dokumentiert und evaluiert werden. Von Zeit zu Zeit gibt es dann eine externe Evaluation oder eine Zertifizierung von außen. Die Dienstaufsicht wird durch die Informatisierung der Kontrolle völlig verändert. Neue Berichtspflichten ersetzen die

⁴¹Alexander Wagner, Der Bertelsmann Transformation Index: Kapitalistische Marktwirtschaft als Projekt?, in: Wernicke/Bultmann (Hg.), Netzwerk der Macht - Bertelsmann. 2. erw. Aufl., Marburg 2007, 463 - 475.

⁴²Das spiegelt der Text der McKinsey Leute: John Hagel & John Seely Brown, From Push to Pull .Emerging Models for Mobilizing Resources , Working Paper, October 2005. <http://www.johnseelybrown.com/pushmepullyou4.72.pdf>.
Siehe auch: Hartmann. Cluster, 199.

stichprobenartige frühere Kontrolle und erfordern einen hohen zusätzlichen Arbeitsaufwand, der den Beschäftigten aufgebürdet wird.

Wenn Teams sich selbst relativ unabhängig regulieren dürfen, dann werden die Erträge höher sein, so meint man. Statt dem "Push", nämlich die Arbeitskräfte anzutreiben und von oben anzuordnen, wird ein "Pull" sie von selbst dazu bringen, motiviert zu arbeiten und sich an den Zielvorgaben der Einrichtung zu beteiligen, sich einzubringen usw.

Die Ziele und Schwachstellen bei der Zielerreichung werden im Team definiert und per Evaluation verfeinert herausgebröselte, je nachdem was aus der Zweckbestimmung der Firma oder der Abteilung zwangsläufig vorgegeben ist.⁴³

Glissmann/Peters nennen das indirekte Lenkung.⁴⁴ Man kann sich als MitarbeiterIn kaum dem Reden über die Arbeit entziehen, weil es schließlich um den ureigensten Anteil am Geschäftsprozess geht, den man „eigenverantwortlich“ gestalten muss. Teilweise wird auch der Rahmen evaluiert, und ein Programm zur jeweiligen corporate identity erarbeitet. Oder die Institution wird in ihren Einzelheiten von den jeweils beteiligten Hierarchieebenen nach bestimmten Kriterien der Zielerreichung durchforstet, um eventuelle Schwachstellen zu ermitteln. Oft werden große Beratungsfirmen hinzugezogen wie McKinsey, Roland Berger oder die Bertelsmann-Stiftung, aber auch für kleinere Firmen ist ein großer Beratungsmarkt für Organisationsentwicklung im staatlichen Bereich entstanden. Allesamt verkaufen sie Leistungssteigerungen als angenehm-nützlich Produkt und geben Hinweise, wie über das *Change Management* vorhandener Widerstand unterlaufen werden soll.

Das "Selbstmanagement" im Rahmen der neuen Steuerung und der "Vermarktlichung" von kleinen Einheiten erlaubt es, die ureigensten persönlichen Gefühle, Erfahrungsschätze und zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen in den Dienst der Firma bzw. der staatlichen Verwaltung zu stellen, anderes ausgedrückt: einzusaugen.⁴⁵ In Teams mit flachen Hierarchien können ohne Angst kreative Vorschläge ausgetauscht werden, Arbeitsstrukturen von allen Beteiligten diskutiert werden, auch die gegenseitige Hilfe bis hin zur Fehlerkorrektur (Feed-Back-Kultur) kann freundlich solidarisch ablaufen. Ressourcen können im besten Fall unbürokratisch beschafft werden. Solcherart nicht nur einbezogen, sondern auch ‚ernstgenommen‘, wird freiwillig mehr gearbeitet. Was per Dienstanordnung nie möglich gewesen wäre, wird jetzt ganz von selbst erbracht. Das ist Traum und Perspektive der neoliberalen Managementreformen allgemein und nun - dank Bertelsmann - auch im öffentlichen Bereich per NPM. Nur läuft es leider nicht überall nach Plan.⁴⁶ So wirken sich die neuen Berichtspflichten dergestalt aus, dass sie Anlass

⁴³<http://www.anti-bertelsmann.de/schule/schulrationalisierung.html>

⁴⁴Siehe die Veröffentlichungen im Cogito-Institut für Autonomie-Forschung:
<http://www.cogito-institut.de/>

⁴⁵Grundlegend dazu: Hartmann/Geppert. Cluster. Die neue Etappe des Kapitalismus, Berlin/Hamburg 2008. Den Anregungen von Hartmann verdanken wir viel.

⁴⁶Daraus hat sich eine Forschung zur Arbeitssucht entwickelt. Siehe: Heide, Holger und Schulze, Rudolf (2003): Arbeitssucht. Manuskript. Bremen. <http://www.wiwi.uni-bremen.de/seari/arbeitsucht.pdf> (gesehen: 11/2008)

für die MitarbeiterInnen sind, die ganze Reform als überflüssig und wenig sachdienlich zu beurteilen. Sie erleben von der Reform hauptsächlich die Wegkürzung von Stellen mit der Folge extremer Arbeitsüberlastung und sind durch die dann noch zusätzlich anfallenden neuen Berichtspflichten genervt. Leider sind uns keine systematischen Untersuchungen zur Akzeptanz der verwaltungsinternen Steuergruppen, die das Qualitätsmanagement projektmäßig durchsetzen, bekannt. Es wäre interessant zu erfahren, auf welche Widerstände sie in den Verwaltungen stoßen und was sich überhaupt an neuen inneren Fronten herausgebildet hat. Im Bereich der Produktion ist das Qualitätsmanagement oder auch die Gruppenarbeit ein umkämpftes Terrain.⁴⁷

4.3. „Eigenverantwortung“ und Koproduktion

Eigenverantwortung ist ein durchschlagskräftiger Schlüsselbegriff bei der "Aktivierung" und "Subjektivierung" aller möglichen Arbeitsverhältnisse und staatlicher Versorgungssysteme. Es dürfte sich herumgesprochen haben, dass es sich bei "Eigenverantwortung" um eine Abwälzung von gesellschaftlich bedingten Kosten auf die sozial hierarchisierten und individualisierten Bürger/innen dreht, z.B. im Gesundheitswesen oder bei der Altersversorgung.

Ideologisch scheint Unabhängigkeit und eigene „Verantwortung“ das Gegenteil von Fremdbestimmung zu sein. Das war erstrebenswert, solange Fremdbestimmung und Fremdverantwortung Teil der Herrschaft und Teil autoritärer Kontrolle bis hin zur Despotie waren. Nun bettet sich die erweiterte „Eigenverantwortung“ in strukturelle Kostenzwänge ein und stimuliert im vorgegebenen Korsett höhere Phantasie und Kreativitätsleistungen, eigene Orientierung und Selbstorganisation. Es gibt real mehr Spielräume, irgendetwas zu entscheiden, genauso wie ich im Supermarkt mit dem gleichen Budget die Auswahl unter 1000 Artikeln habe. Das Geld wird aber nicht mehr dadurch, aber ich kann optimieren. Ich darf selbst bestimmen, ob ich das Zusatzpaket „alternative Medizin“ oder „Brille“ oder „freie Arztwahl“ oder sonst was bei der Krankenkasse bezahlen will oder eben nicht. In dieser Wahlfreiheit geht unter, dass ich unter dem Strich weniger habe als vorher, mir den Zahnersatz leider nicht mehr leisten kann. Historisch erkämpfte Sozialleistungen sind schlicht abgeschafft worden.

Zur technologisch möglich gewordenen Entgrenzung gehört auch der "arbeitende Kunde" in der sogenannten Koproduktion, wie sie von Günter Voß und anderen beschrieben wird.⁴⁸ Der arbeitende Kunde ist uns aus den Selbstbedienungsläden bekannt, wo wir kilometerweise die Gänge entlanglaufen, bis wir das richtige gefunden haben. Nun wird der häusliche Computer zum virtuellen Warenregal. Endlose Orientierungsarbeiten werden notwendig,- für die verkaufende Firma entfallen MitarbeiterInnen, die beraten würden. Tonnenweise wird Prospektpapier eingespart, da der Bildschirm ausreicht. Das Gleiche gilt für den Formularverkehr mit Behörden: er

⁴⁷ von der Vernichtung der (Beunruhigendes)Neues ,502Ausgabe ,Kollegen von Daimler informieren
ieSiehe auch die Diskussion über d ;pdf.502/pdf/archiv/de.kollegeninfo.www//:http ,Gruppenarbeit
/net.stahlnetz.www//:http :t im Kapitalismus unterSteigerung der Arbeitsproduktiv

⁴⁸Voß, G. G. & Rieder, K. (2005, 2. Auflg. 2007). Der arbeitende Kunde. Wie Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M., New York: Campus.
Neues Paper: <http://www.sti-studies.de/fileadmin/articles/kleemannetalstivol4no1.pdf>

kann in der Freizeit zu Hause erledigt werden. Wie auch immer mensch die Bequemlichkeit einschätzen mag, es werden sehr viele Arbeitsplätze überflüssig, und die Arbeit wird wiederum auf die Bürgerinnen verschoben. Zur Thematik der Entgrenzung und Subjektivierung gibt es eine ausgezeichnete Site mit vielen Papieren im Internet (www.arbeitenundleben.de), der wir die folgende Aufzählung entnehmen:

- das internetbasierte Ein- und Verkaufen bzw. Er- und Versteigern, (ebay)
- das Direct-Banking oder Self-Brokerage im Feld der Finanzdienstleistungen
- die Selbstorganisation von Reisen und das Selbstbuchen von Flug- und Bahntickets über das Internet (und demnächst der Fahrscheine des Nahverkehrs über das Mobiltelefon)
- das sogenannten E-Government (etwa bei der elektronischen Steuererklärung)
- die Selbst-Einlieferung und Abholung von Paketen an Packstationen (und sicher bald auch der Briefe)
- die Selbstkonfiguration von Produkten und damit nicht selten die faktische Einbeziehung der Kunden in die Steuerung von Produktionsverläufen im E-Commerce
- das automatisierte Einchecken an Flughäfen und in Hotels
- der (wieder) verstärkte Rückgriff auf aktive Leistungen von Angehörigen bei der Pflege von Alten und Kranken, die im Gesundheitswesen inzwischen als „Kunden“ (oder deren Stellvertreter) gesehen werden.

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien und insbesondere das Internet (und dabei vor allem das aktuell sich stürmisch entwickelnde interaktive web2.0) sind hierzu in vielen Bereichen hilfreiche Mittel; sie sind aber keineswegs die zentralen Auslöser, denn viele Betriebe (und die dazugehörige Betriebswirtschaftslehre) haben unabhängig davon und zum Teil schon vor der Expansion des www den Kunden als sogenannten ‚Ko-Produzenten‘ entdeckt, dessen Potentiale man aus unmittelbar wirtschaftlichen Gründen zu nutzen versucht (...).“⁴⁹

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ist von zwei Seiten her aufgelöst. Einerseits können berufliche Arbeiten über Handy und Internet vom Arbeitsplatz im Büro abgetrennt werden und finden überall und zu jeder Zeit statt. Andererseits werden private KonsumentInnen-tätigkeiten in Arbeit verwandelt und nach Hause verlagert. Damit wird der häusliche Bereich zum Ort öffentlichen Verkehrs, für den die Unternehmen und Institutionen weder Miete noch MitarbeiterInnen bezahlen. Die Folgen sind weitreichend.

5. Tarifreform, Beamten- und Arbeitsrechtsreform, neue Personalführung

⁴⁹Die Aufzählung ist entnommen aus:
<http://www.arbeitenundleben.de/ako-Begriff.htm> (09.01.08)

Was hat die Neuordnung des Tarifsystems in den neuen Vertragswerken TVÖD und TVL und die Neufassung des Beamtenrechts mit dem NPM zu tun? Schon bei den ersten Grundsatzdiskussionen um die Einführung des NPM Anfang der 90er war die Lohnpolitik als wichtiger Bestandteil der "schöpferischen Zerstörung" des hergebrachten bürokratischen Systems einbezogen. In den Leitlinien von KGSt und Bertelsmann-Stiftung wurden 1993 sieben aufeinander bezogene Bereiche der zukünftigen Verwaltungsreform aufgelistet. Unter Punkt 6 wird auf die "Potentiale der Mitarbeiter" Bezug genommen, die "teuerste und empfindlichste Ressource, mit der die Kommunalverwaltung arbeitet".⁵⁰ Marga Pröhl von der Bertelsmann-Stiftung präzisiert die Pläne zur Ausschöpfung der Mitarbeiterpotentiale folgendermaßen: "Verwaltungen, die durch eine flache Hierarchie, einen kooperativen und mitarbeiterorientierten Führungsstil, eine offene am Leistungsergebnis orientierte Kommunikation und ein leistungsorientiertes Bezahlungs- und Karrieresystem gekennzeichnet sind, erfüllen diese Prämisse am ehesten."⁵¹ Es solle auch ein umfassendes Human Resource Management eingeführt werden, vor allem aber käme es auf die Kooperation mit Personalvertretungen und den Gewerkschaften an. Mit knappen Worten skizziert die Bertelsmann-Stiftung 1993 die strategische Notwendigkeit, ein Programm zur Leistungssteigerung im öffentlichen Dienst mit "materiellen Anreizen" (Karriere) und mit den Methoden der Subjektivierung (Qualitätsmanagement, Motivierung, flache Hierarchien) zu entwickeln. Eine neue Teamarbeit bei gleichzeitiger Intensivierung der Arbeit, Disziplinierung zur Mehrarbeit und effizienterer Ausbeutung des "tacit knowledge" (Erfahrungswissen) sollen mit "Leistungskomponenten" beim Lohn neu aufeinander abgestimmt werden. Um diese Ziele umsetzen zu können, musste zunächst ein neuer Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst entworfen und durchgesetzt werden.

"Das tarifpolitische Großereignis 2005 war die Unterzeichnung des im Oktober in Kraft getretenen Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVÖD). Dieser entspricht ganz dem neoliberalen Zeitgeist: Begünstigung junger »Leistungsträger« auf Kosten älterer Beschäftigter und ihrer Familien, die Möglichkeit zur Tarifabsenkung in von Privatisierung bedrohten Bereichen, die Einführung einer neuen Niedriglohngruppe, das sind nur einige der Glanzlichter dieser vermeintlichen Jahrhundertreform."⁵² So lautet das Fazit von Daniel Behruzi in der Tageszeitung "junge Welt" im Dezember 2005. Der *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst* (TVÖD) löste im Jahr 2005 den *Bundesangestelltentarif* (BAT) ab, der seit 1961 bestanden hatte. Der BAT war relativ übersichtlich hierarchisiert und, verglichen mit dem TVÖD, noch sozial ausgerichtet. Für die Landesbediensteten folgte das neue Tarifsystem 2006 im *Tarifvertrag für die Länder* (TVL) und für die BeamtenInnen wurde im Juni 2005 ein *Gesetzentwurf zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts* (*Strukturreformgesetz, StruktRefG*) beschlossen, der die gleichen strukturellen Änderungen wie der TVÖD

⁵⁰ Marga Pröhl, Zielsetzung und Methodik der Preisvergabe, in: Bertelsmann-Stiftung (Hg.), Carl-Bertelsmann-Preis. Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung, Gütersloh 1993, 9-22, 15f.

⁵¹ Ebenda, 16.

⁵² Daniel Behruzi, Weitere Polarisierung. Gewerkschaften 2005: Kampflöse Zugeständnisse, Streit um Linkspartei, und bittere Auseinandersetzungen auf betrieblicher oder regionaler Ebene, in: junge welt, 27.12.2005, 15.

enthielt.⁵³

Die Kernpunkte der Tarifreformen für Angestellte, ArbeiterInnen und BeamtInnen Im TVöD, TVL und im Strukturreformgesetz für BeamtInnen sind:

1. Bezahlung nach Leistung

Ein neuer Lohnbestandteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist der Leistungslohn. In Verbindung mit individuellen oder gruppenbezogenen Zielvereinbarungen kann nun die Lohnhöhe variiert werden. Laut Paragraph 18 des TVöD sollen die Leistungslöhne die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen verbessern, die Motivation und Eigenverantwortung sowie die Führungskultur steigern.

Man glaubt offensichtlich, mittels Zielvereinbarungen, die mit Lohnsteigerung oder -senkung kombiniert werden, die MitarbeiterInnen besser lenken und anspornen zu können. Voraussichtlich wird sich die Bezahlung nach Leistung auf die Arbeitsbeziehungen der Beschäftigten nicht gerade positiv auswirken. Thomas Boehm formuliert: „Leistungslöhne schaffen nicht nur Willkür, sie sind ein Instrument gegen unliebsame KollegInnen, zum Beispiel gewerkschaftliche AktivistInnen; auch schaffen sie Ungleichheit, vergiften das Klima, schwächen die Solidarität.“⁵⁴

2. Zuschläge und Jahressonderzahlungen

Die familienbezogenen Entgeltbestandteile, wie die Kinderzuschläge im Ortszuschlag und der Erhöhungsbetrag im Weihnachtsgeld, sowie der Verheiratetenzuschlag sind im TVöD weggefallen. Das Weihnachts- und Urlaubsgeld wird als reduzierte Jahressonderzahlung ausgezahlt.

Beschäftigte mit Kindern haben vergleichsweise weniger Geld zum Leben.

3. Einstufungen und Lohnsenkungen

Die Entgeltgruppen und Abstufungen innerhalb der Entgeltgruppen wurden im gesamten Arbeiter-, Angestellten und Beamtenbereich neu geordnet. Das Gehalt berechnet sich nicht mehr aus dem Dienstalder und der laufbahnabhängigen Einstufung, sondern nach dem jeweils eingenommenen Arbeitsplatz und der hierfür vorhandenen Erfahrung.

4. Einführung einer Niedriglohngruppe

Der TVöD hat eine neue Niedriglohngruppe eingeführt. Sie wird von Verdi damit begründet, diese sei als Schutz vor Privatisierung gedacht. Die flächendeckende Privatisierung der Reinigungskräfte beweist uns leider das Gegenteil und zeigt, dass

⁵³ Dies Gesetz wurde wegen der Neuwahlen nicht verabschiedet wurde. Stattdessen wurde 2008 ein Beamtenstatusgesetz erlassen, das die Fragen von Besoldung, Laufbahnrecht, Dienstrecht an die Länder abgibt. Neben der regionalen Aufsplitterung der Gehälter werden die Mobilität der Beamtinnen erhöht und Leistungskomponenten in der Beamtinnenbesoldung eingeführt.

⁵⁴ lichen ffent.Neues Tarifrecht im .bar ist und nachgibt. Verdi erpre ٤da ,Die Botschaft ist ,Thomas Boehm Eine .Dienst bedeutet Verschlechterungen und die Aufgabe gewerkschaftlicher Prinzipien -batade/05tarif/gewerkschaft/ssiondisku/de.labournet.www//:http :Internet ,zusammenfassende Kritik pdf.wlhh

auch hier das Konzept der Einsparung der Löhne vorherrscht.

Mit Hilfe dieses neuen Tarifvertragssystems ist es dem Staat gemeinsam mit Verdi gelungen, die Personalkosten im öffentlichen Dienst innerhalb kürzester Zeit erheblich zu senken.⁵⁵ Über die alljährlich stattfindenden Tarifverhandlungen auf der Grundlage des BATs wäre das nicht möglich gewesen. Insgesamt ist dieser Schockangriff mit dem neuen Tarifsystem noch keinesfalls verdaut. In den laufenden Tarifrunden zeigen sich allerorten die enormen Probleme, die durch die Aufsplitterung der Systeme und die Föderalisierung entstanden sind. Es ist wahrscheinlich nicht übertrieben, von einer zumindest zeitweiligen Demoralisierung, Enttäuschung und Wut bei den betroffenen Mitarbeiterinnen zu sprechen.

Die Neuformulierung der Beamtengesetze auf Länderebene ist noch nicht abgeschlossen, weil die Kompetenz des Bundes in Fragen von Besoldung, Laufbahnrecht und Altersversorgung im Zuge der "Föderalismusreform" an die Länder abgegeben wurde. Erst 2008 wurde das Beamtenstatusgesetz auf Bundesebene verabschiedet, welches die Voraussetzung für die Föderalisierung ist.

Da die Einführung von individuellen bzw. teambezogenen "Zielvereinbarungen" einen wichtigen Einbruch in die Rechte der Beschäftigten bedeutet, wollen wir sie hier ausführlicher beschreiben. Vorläufermodell der Zielvereinbarungen ist das Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metallindustrie, das 2003 erstmals vereinbart wurde.⁵⁶ Die oben beschriebene Technik der Subjektivierung mittels Qualitätsmanagement wird nun auf der individuellen Verhandlungsebene fortgesetzt.

Der Arbeitsrechtler Rolf Geffken hat in einem Artikel die Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument der Entsolidarisierung und Disziplinierung der Beschäftigten und Auflösung des Arbeitsrechts untersucht. Daraus wollen wir hier etwas ausführlicher zitieren.⁵⁷

"Der einzelne Mitarbeiter legt in Gesprächen mit seinem Vorgesetzten seine Arbeitsziele fest. In dieses Festlegungssystem werden alle Aspekte der Arbeit einbezogen (darunter auch Urlaub, persönliche Ziele, persönliche Motivation, Qualifikation, Leistungssteigerungen, Fortbildung). Gelingt es dem einzelnen (vor allem dort, wo es sich um qualifiziertere Beschäftigte handelt), seine Anliegen »individuell« durchzusetzen, wird er praktisch gleichgültig gegenüber einer kollektiven Interessenvertretung. Gelingt es ihm nicht bzw. erreicht er seine Leistungsziele nicht, wird auch dies nicht dazu führen, daß sich der Betroffene an seine kollektive Interessenvertretung erinnert, vielmehr verfestigen sich Resignation und Vereinzelung.

⁵⁵ Generell verschaffen die neuen Entgeltgruppen den MitarbeiterInnen, die nach dem 1.1.2007 im öffentlichen Dienst eingestellt wurden einen grundsätzlichen Lohnverlust von ca. 7 %. Dazu summiert sich die reduzierte Jahressonderzahlung und die nicht erreichten Entwicklungsstufen. Die Lohnsenkungen gehen damit in den zweistelligen Bereich.

⁵⁶ Zur Kritik siehe das Interview mit Ulf Wittkowski aus dem Daimler-Werk Hamburg: "Viele stehen schlechter da". "ERA: "Jahrhundertwerk" der IG Metall spaltet Belegschaften. Ein Gespräch mit Ulf Wittkowski, in: junge welt, 29.05.2007, S. 15.

⁵⁷ Rolf Geffken, Wenn der Boss bestimmt, in: junge welt, 05.11.2007, Internet: <http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/ao/geffken.html>

(...)

Nach Paragraph 18 Absatz 4 TVöD der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände ist die »Leistungsprämie (...) in der Regel eine einmalige Zahlung, die im allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt«. Dabei wird in Absatz 5 der Begriff »Zielvereinbarung« definiert als »freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung«. Obwohl es sich um angeblich »objektivierbare« Ziele handelt, sollen diese trotzdem – offenbar weil es ihnen doch überwiegend an der »Objektivierbarkeit« mangelt – subjektiv festgelegt bzw. »vereinbart« werden. Was geschieht, wenn die freiwillige Vereinbarung nicht abgeschlossen wird, regelt der TVöD nicht. Allerdings ergibt sich aus den Formulierungen »in der Regel« und »im allgemeinen«, daß die Praxis der Zielvereinbarungen auch nach dem Willen der Tarifvertragsparteien so nachhaltig wirken soll, daß sich auch Leistungsbestimmungen nach Paragraph 315 BGB (Bestimmung der Leistung durch eine Partei) nach dem richten werden, was »überwiegend« vereinbart wurde. Ebenfalls nicht geregelt ist die Frage der Spielräume bei der Absprache mit »Gruppen«. Hier werden Einfallsmöglichkeiten für ungeschützte Individualisierung geschaffen, der kollektivem Schutz nur indirekt zugänglich ist.

(...)

Rechtspolitische Gefahren

In der Tat hat die Individualisierung von Rechtsbeziehungen neben den juristischen und psychologischen Folgen vor allem Auswirkungen auf der Ebene der Interessenvertretung. Das Ergebnis des Individualisierungsprozesses ist eine nachhaltige Loslösung der einzelnen Beschäftigten von der kollektiven Interessenvertretung. Betriebsräte bleiben zunehmend »außen vor«, wenn es sich um Fragen des täglichen Arbeitslebens handelt. Dies geht von der Organisation der Arbeit in Gruppen über Qualitätszirkel bis hin zur Festlegung des Urlaubs, individueller Prämien usw. Das Fortschreiten dieses Prozesses führt im Ergebnis zu einer Auflösung des Arbeitsrechts. Der einzelne Beschäftigte wird wieder zum »Mittelpunkt« des rechtlichen Geschehens. Das Arbeitsrecht wird zurückgeführt auf den Standard, den es etwa zum Zeitpunkt der Entstehung des Bürgerlichen Gesetzbuches im Jahre 1900 in Deutschland hatte, also zu einer Zeit, als es das Arbeitsrecht noch gar nicht gab!

Das Arbeitsrecht aber verdankt seine Entstehung kollektiven Strukturen. Ohne Tarifverträge und ohne Betriebsräte, also ohne kollektives Gegengewicht zu den Unternehmen, macht die Existenz eines eigenständigen Rechtsgebiets wie des Arbeitsrechts kaum einen Sinn. Die schleichende Individualisierung von Rechtsbeziehungen aber löst diese Strukturen auf und verstärkt den Prozeß einer allgemeinen gesellschaftlichen und kulturellen Vereinzelung nach dem Motto »Jeder ist seines Glückes Schmied«.

Schließlich muß ergänzt werden, daß die in Betrieben angewandten

Zielvereinbarungen eine Parallele in der »Welt der Arbeitssuchenden« haben: die »Eingliederungsvereinbarungen« nach Sozialgesetzbuch II. Diese sind – im Gegensatz zu den arbeitsrechtlichen Zielvereinbarungen – grundsätzlich nicht freiwillig, im Gegenteil, ihr Abschluß ist auf dem Umweg von Leistungseinschränkungen sanktioniert. Sie dienen auch nicht im Ansatz der »Motivation« der Arbeitssuchenden, sondern sind zweifellos ein Disziplinierungsinstrument. Aber auch hier wird den Betroffenen suggeriert, sie könnten mit einer ihnen aufoktroierten »Vereinbarung« Einfluß auf ihr eigenes Schicksal nehmen. In Wahrheit sind die Eingliederungsvereinbarungen kaum etwas anderes als eine staatlich sanktionierte Farce, mit der der uralte Rechtsgrundsatz, daß Vereinbarungen nicht erzwungen werden können (sonst bräuchte man keine Verwaltungsakte), durchbrochen wird. Auch diese »Vereinbarungen« zielen objektiv auf eine Demotivierung und Disziplinierung von Betroffenen bei gleichzeitigem praktischen Rechtsverzicht.⁵⁸

Nicht nur bei Vorschlägen zur Personalführung im öffentlichen Dienst, sondern auch beim allgemeinen Arbeitsrecht bemüht sich die Bertelsmann-Stiftung um eine groß angelegte ‚Reform‘. Zwei renommierte Wissenschaftler haben in ihrem Auftrag den Entwurf für ein neues Arbeitsrecht geschrieben. "Die Professoren Dr. Martin Henssler und Dr. Ulrich Preis haben ihre Überlegungen für ein Arbeitsvertragsgesetz (ArbVG) weiterentwickelt und im Oktober 2007 eine aktualisierte Fassung vorgelegt."⁵⁹ Die parlamentarische Verabschiedung dieser Vorlage würde eine weitere Individualisierung des Arbeitsrechts bewirken, da sie die öffentlich-rechtlichen und kollektivrechtlichen Anteile des Arbeitsrechts beschneiden oder beseitigt würde. Es handelt sich um ein "Mogelpackung", wenn gesagt wird, es ginge um die Zusammenführung schon bestehender Regelungen, und die Veränderungen seien marginal. Empfehlenswert ist der Text von Michael Schubert in der Zeitschrift "Ossietzky" unter dem Titel "Arbeitsvertragsrecht à la Bertelsmann".⁶⁰

Das Thema Arbeitsrecht sei hier nur noch hinzugefügt, weil sich die Bertelsmann-Stiftung nach 15 jähriger Erfahrung bei der Durchsetzung des NPM im öffentlichen Dienst weiterhin bemüßigt fühlt, weitere Angriffswellen auf dem sozialen Terrain loszutreten. Das ist nur möglich, weil in den 90er Jahren kein ernsthafter Widerstand stattfand, sondern im Gegenteil sich die Gewerkschaften und Gewerkschaftsvorstände über den Tisch ziehen ließen oder aktiv mitgestaltet haben.

Schon die Einstellungsstopps und der Personalabbau in den Neunziger Jahren hatten deutlich gemacht, dass von versprochenen Qualitätsverbesserungen als einer

⁵⁸ Geffken, ebenda. Zur die Einordnung von Zielvereinbarungen in ein neues industriepolitisches Konzept bei Volkswagen siehe: Gerald Geppert, Global Player und clusterorientierte Regionalisierung. Die Volkswagen AG und die Region Südostniedersachsen, in: Hartmann/Geppert, Cluster. Die neue Etappe des Kapitalismus, Berlin/Hamburg 2008, 162, 163.

⁵⁹ Aus der Seite der Bertelsmann-Stiftung: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_52988.htm. Dazu gibt es ein Diskussionsforum der Stiftung: <http://www.arbvg.de/forum/index.php>.

⁶⁰ Michael Schubert, Arbeitsvertragsrecht à la Bertelsmann, in Ossietzky, Ausgabe 19/2008; Internet: <http://www.sopos.org/aufsaeetze/49293cfc688c8/1.phtml>; als pdf unter: <http://www.weltderarbeit.de/start12.pdf>.

"Geschäftsgrundlage" zwischen Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen im öffentlichen Dienst überhaupt nicht die Rede sein konnte, sondern infolge des dramatischen Stellenabbaus das Gegenteil stattfand. Die Zahl der Beschäftigten im gesamten öffentlichen Dienst ging von 6,7 Million im Jahr 1991 auf 4,58 Million im Jahr 2006 zurück, das entspricht einem Rückgang um über 32 %. Das sind unter Einbeziehung der privatisierten Beschäftigten von Post und Bahn 2,1 Millionen Stellen weniger im öffentlichen Dienst. Nur bei den Teilzeitbeschäftigten, den prekären Jobs, gab es wie überall eine zahlenmäßige Zunahme. Genauere Angaben, auch nach Bund, Ländern und Kommunen und nach der Art der Beschäftigungsverhältnisse aufgeschlüsselt, sind in dem Buch von Brandt u.a. enthalten.⁶¹

6. Aufgabenneuordnung, Privatisierung, Wettbewerb

Rationalisierung der inneren Abläufe (Ökonomisierung) und Privatisierungen folgen der übergreifenden Konzeption der Verwaltungsreform nach dem Muster des NPM. Da die "dezentrale Ressourcenverwaltung" unternehmensähnliche Gebilde mit eigenen Gewinn und Verlustrechnungen schafft, ist es kein großer Schritt mehr, sie in Wettbewerbsteilnehmer auf dem Markt zu verwandeln.

"Eine unternehmensähnliche, dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur und ein funktionierendes Instrumentarium der Output-Steuerung gewährleisten allein noch nicht, daß das Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung seine volle Leistung auch erbringt. Die neue Struktur muß jetzt '*unter Strom gesetzt werden*'. Das Mittel hierzu ist der Wettbewerb. Da wegen des Monopolcharakters zahlreicher kommunaler Leistungen vom Markt kein Wettbewerbsdruck ausgeht, müssen Wettbewerbssurrogate ausreichen. Dazu gehören der Interkommunale Leistungsvergleich ('Betriebsvergleich') sowie Vergleiche mit privaten Preisen."⁶²

In Bundesländern und Kommunen, die eine "Haushaltsnotlage" verzeichnen, geht es besonders forsch und schnörkellos zur Sache. Zwischen den Begriffen *Privatisierung*, *Verwaltungsreform* und *Innovation* stehen praktisch Gleichheitszeichen, sie sind identisch und der Strukturbruch braucht keine besondere Begründung, wenn er denn der Kostensenkung dient. Im Finanzbericht "Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung in der Freien Hansestadt Bremen" werden Privatisierungen wie selbstverständlich als Maßnahmen der Effizienzsteigerung im Rahmen des NPM abgehandelt. Vor allem gehe es darum, mittels der *Innovationen* in den nächsten Jahren bestimmte Einsparziele zur Haushaltssanierung zu erreichen. "Wesentliche Teile der heute als Verwaltungsaufgaben wahrgenommenen Dienstleistungen lassen sich zukünftig in einem 'Markt öffentlicher Dienstleistungen' weitaus flexibler und effizienter erbringen" wird behauptet.⁶³ Später heißt es dann: "Durch die Gründung von privatrechtlichen

⁶¹ Brandt/Schulten/Sterkel/Wiedemuth (Hg.), Europa im Ausverkauf. Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik, Hamburg 2008, 70ff

⁶² KGSt-Bericht Nr. 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell, 22.

⁶³ Finanzbericht Bremen, 3/00, Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung in der Freien Hansestadt Bremen - Erster Zwischenbericht. Gekürzte Fassung. Internet: <http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/FBB0003.pdf> (3.1.2009)

Gesellschaften sind und werden zukünftig Effizienzpotentiale genutzt, die Aufgaben wirtschaftlicher zu erfüllen." Durchgängig sind der Privatisierung die gleichen Effizienz-Zielsetzungen wie dem NPM zugeordnet, mit der falschen Begründung verbunden, man könne eine bessere Qualität zu niedrigeren Preisen erzielen. Ehrlich wäre der Satz nur, wenn dazu gesagt würde, man wolle das Tarifsysteem für die MitarbeiterInnen aufsprengen und offensiv Niedriglohn einführen.

Faktische Umverteilung von Volksvermögen und sozialer Angriff werden sprachlich in eine Form gebracht, die das Ganze als gesellschaftlichen Fortschritt erscheinen lassen sollen. Nun gilt dies nicht nur für kommunale Aufgaben aller Art, sondern auch für Universitäten, Schulen und Krankenhäuser. Wir erwähnten schon, dass die letztgenannten Einrichtungen genau diejenigen Felder sind, für die die Bertelsmann'schen Spezialinstitute und Pilotprojekte gegründet wurden, CHE, CKM und "SEIS" (Selbstevaluation in Schulen und zugehörige Verwaltungsreform im Schulbereich).

Um verschiedene Ausgliederungsformen im Einzelnen flexibel anwenden zu können, stehen unterschiedliche Formen von Privatisierung zur Verfügung: Eigenbetriebe und GmbHs, die weiterhin im Staatsbesitz bleiben (formelle Privatisierung), Eigenverantwortliche Schulen und Universitäten mit und ohne volle Rechtsfähigkeit, Verkauf und Outsourcing (materielle Privatisierung), Umwandlung in Stiftungen und Mischformen wie Public Private Partnerships.⁶⁴ Alles, was "nicht ebenso gut oder gleich günstig" von nicht-öffentlichen Trägern erledigt werden kann, wird im Rahmen der "Aufgabenkritik" aussortiert und in der einen oder anderen Form privatisiert. Und diesem Leitbild folgen nun nicht zuletzt dank intensiver Betreuung der Bertelsmann-Stiftung inzwischen alle Parteien, bis auf linke Reste in der SPD und die Linkspartei.

Die nun privatisierten Teile der staatlichen Verwaltungen treten als Anbieter auf den Markt, zum Teil neben schon vorhandene private Dienstleistungsfirmen. Um diesen Prozess voranzubringen, werden Leistungsvergleiche etabliert, Teilweise geht es um unseriöse werbeähnliche Qualitätsvergleiche, teilweise um Lenkung zu weiteren Rationalisierungsschritten. Die Anbieter, die ihren Beschäftigten im Dumping um Niedriglohn und Prekarisierung am meisten abverlangen, können naturgemäß das günstigste Angebot im Preisvergleich machen. Insofern leistet Privatisierung eine Zuarbeit zum Unterlaufen von Tarifverträgen und ist Teil der Prekarisierungspolitik. Beispielhaft seien die Ausschreibungen für Bildungsdienstleistungen, die die Bundesagentur für Arbeit im Bereich von Weiterbildungen macht erwähnt. Da geht es um reinen Dumpingwettbewerb im Bereich von Lehrkräften. Aber genauso gut können

Bremische Bürgerschaft, Drucksache 15/843, Kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen vom 4.Sept. 2001. Auf dem Weg zum "Konzern Bremen". http://www.gruene-fraktion-bremen.de/cms/default/dokbin/80/80406.kleine_anfrage_auf_dem_weg_zum_konzern_b.pdf

⁶⁴Norbert Wohlfahrt/Werner Zühlke, Ende der kommunalen Selbstverwaltung, Hamburg 2005. Zu den Formen der Privatisierung siehe dort: 38 f. Hier wird der Zusammenhang mit dem NPM hergestellt. der sonst überall fehlt. Ansonsten siehe z.B. die regionale Übersicht zu Hamburg: Die Linke, Landesverband Hamburg, Privatisierungspolitik in Hamburg. Eine Bilanz. ein Diskussionsbeitrag aus der Linken, Hamburg 2007. Internet: <http://www.hier-ist-die-linke-hamburg.de/html/img/pool/PrivBrosch.pdf> (03.01.2009) Und natürlich die bekannten Bücher von Werner Rügemer, Privatisierung in Deutschland, 4.erw. Aufl. Münster 2008; W.Rügemer, "Heuschrecken" im öffentlichen Raum. Public Private Partnership - Anatomie eines globalen Finanzinstruments, Bielefeld 2008.

öffentliche Verkehrsmittel, die Briefzustellung, die Müllabfuhr oder andere Dinge ausgeschrieben und mit einer Deregulierung der Tariflöhne verbunden werden. Oft befinden sich die privaten Anbieter hinterher in der gleichen Monopolstellung wie vorher die staatliche Einrichtung - mit dem Unterschied, dass sie hemmungslos bei den Gebühren und Mieten zuschlagen. Das Lieblingshobby der Bertelsmann-Stiftung, um den "Wettbewerb auf dem Markt" mittels der Leistungsvergleiche zu fördern, lautet ‚Ranking‘ und ‚Benchmarking‘. Wo es um rein staatliche Angelegenheiten geht, wird ein sog. Quasi-Wettbewerb zwischen öffentlichen Einrichtungen oder größeren Einheiten etabliert. Diesem Ranking werden nur nicht nur öffentliche Einrichtungen unterworfen, sondern ganze Kommunen, Bundesländer und auch Staaten.⁶⁵

Der Druck, der vom Wettbewerb verschiedener Teilnehmer auf dem Markt ausgeht, soll in die Einrichtung oder auch ganze Gebietskörperschaften zurückwirken und dort für interne Kostensenkungsmaßnahmen sorgen.

7. Schlussbemerkung

Zur Privatisierungspolitik existiert schon länger eine kritische Öffentlichkeit, ohne dass das NPM als Voraussetzung dabei nennenswert erwähnt würde. Das ist eine empfindliche Lücke in der bisherigen Diskussion. Auch in den Bertelsmann kritischen Veröffentlichungen fehlt die Klammer des NPM, die für die Bertelsmann-Stiftung doch ganz offensichtlich den konzeptionellen Rahmen fast aller Projekte der 90er Jahre abgegeben hat. Neoliberalismus als Schlagwort müsste durch die Untersuchung aller Facetten und Konsequenzen der neoliberalen Verwaltungsreform, des NPM, ergänzt werden.

In den letzten Jahren hat die Bertelsmann-Stiftung ihre politischen Strategien auf das Feld von ‚Governance‘ - neue Führung und neues Regieren mit Netzwerken von Akteuren im ‚Cluster‘ - erheblich ausgeweitet, worauf aber im Rahmen dieser Skizze zum NPM nicht eingegangen werden konnte.

Es hat natürlich eine Menge öffentlicher Kampagnen gegeben, die sich direkt mit den Auswirkungen und Konsequenzen des NPM konfrontieren. Dazu gehören die Kampagnen gegen Studiengebühren, gegen die Umstrukturierungen der Universitäten, der Widerstand von LehrerInnen gegen die ‚Eigenverantwortliche Schule‘ und vor allem die Bewegungen von verschiedenen Seiten im Gesundheitsbereich, die mit der Kampagne "Der Deckel muss weg" einen vorläufigen Höhepunkt gefunden haben.⁶⁶ Auch den Streik der in der GdL organisierten Lokführer im Oktober und November 2007 könnte man zum Widerstand gegen die Privatisierungen, Rationalisierungen und Lohnsenkungen zählen.

⁶⁵Zur Kritik der Ranking-Methode siehe: Susanne Schiller, Untersuchung der politischen und gesellschaftlichen Einflussnahme der Bertelsmann-Stiftung auf die Reformen im öffentlichen Bereich. Diplomarbeit, Bremen 2007, Internet: <http://www.anti-bertelsmann.de/2007/EinflussBertelsmannStiftung.pdf> (03.01.2009)

⁶⁶<http://www.der-deckel-muss-weg.de/>

Es fehlen aber Untersuchungen mit Analysen und authentischen Berichten zu den Erfahrungen und alltäglichen Widerstandsformen gegen die Verwaltungsreform im Betriebs- und BürgerInnenalltag. Wir vermuten, ein größeres Potential von Unlust, Blockierung bis zu offensiver Kritik vorzufinden, welches sich bis jetzt nicht artikulieren konnte. Andererseits dürften die Wahlerfolge der Linkspartei auch mit dem Frust über die Inhalte der Staatsmodernisierung zu tun haben.

Es ist an der Zeit weiterzugehen und von unten her den "Effizienzwahn" offensiv in Frage zu stellen und der Leistungsbeflissenheit der Verwaltungsmodernisierer zu widersprechen. Es geht auch langsamer und es geht auch ganz anders. Wir glauben nicht an den Sachzwang der geleerten Kassen. Wir merken auch nichts von versprochenen ‚Qualitätsverbesserungen‘ durch Entbürokratisierung, im Gegenteil. Wohin fließen die gigantischen Werte, die den Beschäftigten und den Bürgerinnen auf neue Art abgepresst werden? Was ist mit ‚guter Arbeit‘ und ‚gerechtem Lohn‘?

Januar 2009

Literatur

Behrens, Fritz u.a. (Hg.), Den Staat neu denken. Reformperspektiven für die Landesverwaltungen, Berlin 1995

Bertelsmann Stiftung (Hg.), Carl Bertelsmann-Preis "Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung. 2 Bde., Gütersloh 1994

Blanke, Bernhard u.a. (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3.Auflage, Wiesbaden 2005

Brandt/Schulten/Sterkel/Wiedemuth (Hg.), Europa im Ausverkauf. Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik, Hamburg 2008

Bultmann/Wernicke (Hg.), Netzwerk der Macht - Bertelsmann. 2. erw. Aufl., Marburg 2007

Czerwick, Edwin, Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991, Wiesbaden 2007

Die Linke, Landesverband Hamburg, Privatisierungspolitik in Hamburg. Eine Bilanz. ein Diskussionsbeitrag aus der Linken, Hamburg 2007. Internet: <http://www.hier-ist-die-linke-hamburg.de/html/img/pool/PrivBrosch.pdf> (03.01.2009)

Diekmann, Martin, "Alles Toyota - oder was?", in: Gruppe Blauer Montag, Risse im Putz. Autonomie, Prekarisierung und autoritärer Sozialstaat, Berlin, Hamburg 2008, 41-51

Geppert, Gerald, Global Payers und clusterorientierte Regionalisierung. Die Volkswagen AG und die Region Südostniedersachsen, in: Hartmann/Geppert, Cluster, Hamburg, Berlin 2008

Hartmann/Geppert. Cluster. Die neue Etappe des Kapitalismus, Berlin/Hamburg 2008

KGSt-Bericht Nr. 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell, Köln 1993

Naschold, Frieder; Pröhl, Marga (Hg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. Bd.1. Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff, Gütersloh 1994

Pelizzari, Alessandro, Die Ökonomisierung des Politischen, Konstanz 2001

Roth, Karl Heinz (Hg.), Die Wiederkehr der Proletarität. Köln 1994

Roth, Karl Heinz, Der Zustand der Welt. Gegen-Perspektiven, Hamburg 2005

Rügemer, Werner Privatisierung in Deutschland, 4.erw. Aufl. Münster 2008

Rügemer, Werner, "Heuschrecken" im öffentlichen Raum. Public Private Partnership - Anatomie eines globalen Finanzinstruments, Bielefeld 2008

Schiller, Susanne, Untersuchung der politischen und gesellschaftlichen Einflussnahme der Bertelsmann-Stiftung auf die Reformen im öffentlichen Bereich, Diplomarbeit, Bremen 2007, Internet: <http://www.anti-bertelsmann.de/2007/EinflussBertelsmann>

Verwaltungsreformabkommen 1997, ergänzt 2000, Bremen, Internet: <http://www.gesamtpersonalrat.bremen.de/sixcms/media.php/13/Verwaltungsreformabkommen-21.pdf> (27.12.2008)

Voß, G. G.; Rieder, K., Der arbeitende Kunde. Wie Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M., New York, 2. Aufl. 2007

Wohlfahrt; Norbert; Zühlke, Werner, Ende der kommunalen Selbstverwaltung. Zur politischen Steuerung im "Konzern Stadt", Hamburg 2005

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel, Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt a.M. / New York 1991

Bertelsmann

Der Konzern und die Familie

1. Geschichte einer Unternehmenskultur.

Christlicher Verlag

1835 eröffnete der Buchbinder Carl Bertelsmann in Gütersloh einen Verlag mit Buchdruckerei. Seither befindet sich der C. Bertelsmann Verlag unter Kontrolle der Eigentümerfamilie. Neben seiner Verlegertätigkeit übte Carl Bertelsmann das Amt des staatlichen Steuereintreibers aus und verwaltete die Gütersloher Kommunalkasse. Der C. Bertelsmann Verlag vertrieb hauptsächlich Erbauungsliteratur für die pietistische Erweckungsbewegung, der Carl angehörte und über deren Organisationsstrukturen auch der Vertrieb erfolgte. Hinzu kamen Schul- und Jugendbücher, sowie weltliche Liedersammlungen. Seinem pietistischen Glauben entsprechend widmete sich Carl der Armenpflege und engagierte sich für die Gründung des Evangelisch-Stiftischen-Gymnasiums in Gütersloh.

Unter seinem Sohn Heinrich Bertelsmann (Verlagsleitung ab 1851) stieg der C. Bertelsmann Verlag zu einem der vier größten theologischen Verlagshäuser Deutschlands auf. Als zweites Standbein setzte Heinrich auf ein pädagogisches und literarisches Mischprogramm bereits etablierter Autoren. Neben dem Direktvertrieb erweiterte Heinrich seinen Kundenkreis ab 1864 über den Vertrieb an der Haustür durch so genannte Kolporteurs. Auch Heinrich übernahm Ehrenämter in der Kirchengemeinde und betätigte sich als Wohltäter, der für Schulen und Armen- und Krankenpflege großzügig spendete.

Um politischen Einfluss zu gewinnen brachte Heinrich Bertelsmann 1859 ein Volksblatt heraus, gründete die Christlich-Konservative Partei und ließ sich zum Stadtverordneten wählen. Dennoch blieb er politisch erfolglos.

Zum Ende seiner Zeit als Verlagschef gründete er eine Invaliden- und Pensionskasse für die ArbeiterInnen und Angestellten des Betriebs. Die Fürsorge in Verbindung mit strengen Disziplinierungsmaßnahmen sollte das Pflichtbewusstsein und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten stärken. Mit fristlosen Entlassungen war bedroht, wer sich während der Arbeitszeit wiederholt Speisen und Getränke holen ließ. Die Arbeitszeit betrug netto elf Stunden pro Tag.

Da Heinrich Bertelsmann keinen männlichen Nachkommen hatte wurde das Unternehmen seit 1887 von seinem Schwiegersohn Johannes Mohn geleitet. Der Pastorensohn führte den Betrieb in der Tradition seines Schwiegervaters fort. Der Tradition des Hauses Bertelsmann entsprechend, bekleidete er eine große Anzahl

kommunaler und kirchlicher Ehrenämter und spendete für öffentliche regionale Anliegen. Er richtete für seine ArbeiterInnen und Angestellten eine Wohlfahrtskasse für Unglücks- und Krankheitsfälle ein und gewährte ihnen ab 1910 drei Tage bezahlten Urlaub pro Jahr. Gesetzliche Regelungen des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerIn wies er jedoch zurück.

Modernisierung und Nationalsozialismus

Heinrich Mohn übernahm den Verlag 1921 von seinem Vater. Aus gesundheitlichen Gründen übernahm er keine öffentlichen Verpflichtungen. Bereits in den frühen zwanziger Jahren reorganisierte er den Verlagsbetrieb und überließ seinen MitarbeiterInnen die Initiative. Mit der Schaffung selbstständige Arbeitsbereiche nahm er bereits die ‚Unternehmenskultur‘ seines Sohnes Reinhard vorweg. Durch umfassende Modernisierung schuf er die technischen Voraussetzungen für eine rationelle Produktion hoher Auflagen.

1928 wagt sich der Generalbevollmächtigte des Verlages Fritz Wixforth erstmals mit Romanbänden in den Sortimentbuchhandel, die in Sonderschaufenstern beworben werden. Ab 1932 setzt Heinrich mit beträchtlichen Investitionen auf die Produktion von Belletristik, zunächst Heimat- und Frauenromane, während der theologische Anteil zusammenschrumpfte.

Nach 1933 passte der Verlag sein belletristisches Programm radikal der politischen Konjunktur an und errang von einer Randposition aus eine beherrschende Stellung auf dem Markt. Der Verlag expandierte sehr schnell und bereicherte sich wie kein anderes privates Unternehmen der deutschen Kulturindustrie am Kriegsgeschäft. Bereits im Herbst 1934 produzierte Bertelsmann Kriegsliteratur für Jugendliche und Erwachsene. Werner von Langsdorffs „Flieger am Feind“, das Buch der „todesbereiten Pflichterfüllung“, wurde Ende 1934 zum „Weihnachtsbuch der Hitlerjugend“ gekürt und in mehreren Auflagen insgesamt 124 000 Mal verkauft. Andere kriegsverherrlichende Dauerbrenner folgten. Der Bertelsmann-Autor Will Vesper war seit 1931 NSDAP-Mitglied. Er bekämpfte als Herausgeber der Zeitschrift „Neue Literatur“ die linke und „jüdische“ Literatur und beteiligte sich im Frühjahr 1933 als Hauptredner an einer Bücherverbrennung „undeutschen Schrifttums“ in Dresden.

Heinrich Mohn war kein Mitglied der NSDAP. Er spendete jedoch einer Reihe nationalsozialistischer Organisationen regelmäßig kleinere oder größere Geldbeträge. Und er ließ sich als „förderndes Mitglied“, der SS anwerben, die ihn scheinbar zu nichts verpflichtete, außer zu Spenden von mindestens 50 Pfennig und maximal 50 Reichsmark monatlich, was auf Mohns Bereitschaft hindeutet, sich mit dem Regime zu arrangieren.

Verglichen mit anderen großen deutschen Verlagshäusern engagierte sich Bertelsmann erst spät in der Kriegsbuchproduktion, dafür aber mit dem Einsatz seines gesamten personellen und finanziellen Potentials und ohne jede ideologische Zurückhaltung. Bereits 1938 erbrachten die Kriegstitel drei Viertel des Umsatzes. Allein

in den Jahren 1939 bis 1941 stiegen die Gewinne des Verlags mit dem Verkauf von Belletristik um das 48-fache.

Die bald einsetzende Papierrationierung führte in die Abhängigkeit von staatlichen Stellen, die über die Zuteilung entschieden. Der Wettbewerb wurde mittels Lieferkonditionen und Gesinnungsnachweis ausgetragen. Mittels „Papierchecks“ wurde entschieden, was gedruckt werden durfte und wie viele LeserInnen das Gedruckte haben sollte. Umworben wurden nun nicht mehr private KäuferInnen, sondern die staatlich eingesetzten VerkäuferInnen, wie die „Zentrale der Frontbuchhandlungen“.

Von Herbst 1939 bis Sommer 1944 verkaufte Bertelsmann insgesamt 19 Millionen Feld- und Feldpostausgaben und behauptete sich damit als der mit Abstand erfolgreichste Lieferant von Wehrmachtsliteratur, noch dem Zentralverband der NSDAP. Entsprechend den Empfehlungen des Propagandaministeriums beinhalteten die Bände keineswegs Propaganda sondern leichte Kost zur Abwechslung und Entspannung der Soldaten. Auch die Kriegsberichterstattung das Geschäft mit der boomte.

Um trotz Papierknappheit die hohe Nachfrage bedienen zu können, ließ Bertelsmann teilweise im Ausland drucken und beteiligte sich an Schwarzkäufen und Papierschiebereien, die schließlich zu Ermittlungen durch die NS-Justiz führten. Im Winter 1943/44 drohte Heinrich Mohn die Verhaftung. Er wurde des fortgesetzten Kriegswirtschaftsverbrechens bezichtigt: des Missbrauchs von Wertpapierchecks, des ungedeckten Papierkaufs und des Schwarzdrucks. Die ermittelnden Beamten zeigten sich bestürzt über das Ausmaß der illegalen Aktivitäten. Doch bewährte sich auch jetzt das Organisationsprinzip des Hauses, nach dem die leitenden MitarbeiterInnen für die Ausgestaltung der Unternehmenspolitik Heinrich Mohns Eigenverantwortung tragen sollten. Heinrich Mohn gab zu Protokoll, dass er die Bearbeitung der Geschäftsvorgänge entweder den einzelnen SachbearbeiterInnen oder seinem Stellvertreter und Schwager Steinsiek überlassen habe und belastete die Angehörigen der Führungsclique, die ihrerseits stets bestrebt waren den Verleger zu schonen. Heinrich Mohn blieb auf freiem Fuß, vermutlich weil er als Leiter eines großen Traditionsunternehmens und Produzent „vorbildlicher Feldausgaben“ bei Justiz, Verwaltung und Exekutive über günstige Beziehungen verfügte.

Heinrich Mohn und seine Anwälte erreichten, dass von den schwerwiegenden Anschuldigungen, wie „Kriegswirtschaftsverbrechen, Wehrkraftzersetzung, volksschädigendes Verhalten, Bestechung, korruptes Geschäftsgebaren sowie intellektuelle Urkundenfälschung“, die für die Angeklagten Höchststrafen bis zum Todesurteil bedeuteten, lediglich „Ordnungswidrigkeiten und unlauterer Wettbewerb“ übrig blieben. Das Verfahren wurde wegen „Verfehlungen unbedeutender Art“ eingestellt, unter anderem mit der Begründung, dass Bertelsmann bei Partei und Wehrmacht hohes Ansehen genieße und sich um die Front verdient gemacht habe.

Im August 1944 verfügte die Reichsschrifttumskammer, die „Schließung“ des C. Bertelsmann Verlags, da die Notwendigkeit bestehe beim „Einsatz aller Kräfte für den Sieg“ auf bestimmte kulturelle Einrichtungen zu verzichten. Wie Bertelsmann erging es insgesamt 1902 Verlagen. Von einer Maßnahme, die den Begriff „Schließung“ verdient, kann man tatsächlich nicht sprechen, da im Oktober die Setzerei, die Druckerei und die

Buchbinderei noch auf Monate hinaus mit Aufträgen der Dringlichkeitsstufe I-III voll ausgelastet waren und die Belegschaft im Zweischichtenbetrieb arbeitete. Noch im März 1945 erging der Bescheid, Bertelsmann solle in „Kriegsarbeitsgemeinschaft“ mit dem Westermann-Verlag auf Anordnung bestimmte Wehrmachtsausgaben herstellen.

Nachkriegszeit

Bertelsmann verfügte bei Kriegsende über 550 Tonnen (illegaler) Papiervorräte und besaß damit einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil. Ab Juni 1945 druckte Bertelsmann auf Anweisung der britischen *Textbook-Commissions* Hunderttausende von Schulbüchern für die gesamte britische Zone, in Doppelschicht, monatelang hart an der Auslastungsgrenze.

Die neue Militärregierung vergab ihre Lizenzen zunächst nur an Firmen, die der Zusammenarbeit mit dem nationalsozialistischen Macht- und Kriegsapparat unverdächtig waren. Heinrich Mohn gelang es, der Militärbehörde das Bild eines „Widerstandsverlages“ zu vermitteln. Die Ermittlungen gegen Bertelsmann wegen Betrügereien und Schiebereien wurden zu politischer Verfolgung umgedeutet. Mohn behauptete, dass seine Firma keine Aufträge von Staat und Partei erhalten habe.

Erst im Frühjahr 1947 kam der Verdacht auf, dass die Angaben im „Entnazifizierungsfragebogen“ Heinrich Mohns unvollständig seien. Die Vertragslizenz schien gefährdet und wurde familienintern an den Unternehmersohn Reinhard Mohn übertragen.

Reinhard Mohn war in der Hitlerjugend rasch in Führungspositionen aufgestiegen. Als der Krieg ausbrach, wurde er zur Flak-Artillerie gerufen. 1943 geriet er als Leutnant in amerikanische Kriegsgefangenschaft, lernte fließend Englisch, studierte an der Lageruniversität Ingenieurwesen und bildete sein politisches Bewusstsein im Unterricht über amerikanische Geschichte und Demokratie. Reinhard Mohn präsentierte sich als „entschlossener Aufklärer“, der die unvollständigen Angaben seines Vaters und die Parteimitgliedschaft seiner Schwester aufdeckte und Konsequenzen in der eigenen Familie erzwungen habe.

Erst 1998 gab Bertelsmann dem Druck der Öffentlichkeit nach und setzte eine Expertenkommission zur Erforschung seiner NS-Vergangenheit ein. Bis dahin hatte Reinhard Mohn erfolgreich das Bild des Widerstandsverlages aufrecht erhalten. Erst als Bertelsmann die renommierte Buchverlagsgruppe jüdischen Ursprungs *Random House* in den USA übernahm wurde die Kritik an der undurchsichtigen NS-Vergangenheit Bertelsmanns öffentlich und schwappte über den Ozean zurück nach Deutschland, wo sie nicht länger von den Medien ignoriert werden konnte. Bertelsmann musste reagieren und setzte nun aus scheinbar eigenem Interesse eine Kommission aus „unabhängigen“ Historikern ein, die auf Dokumente aus dem Dritten Reich im Archiv des Konzerns Zugriff hatten. 2002 erschien ihr Bericht unter dem Titel „Bertelsmann im Dritten Reich“.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Reinhard Mohn das Image des „Roten Mohn“ aufrecht

erhalten, der Verleger mit weisser Weste, dem eine besonders arbeitnehmerfreundliche Firmenpolitik nachgesagt wurde.

Lesering

In der wirtschaftlich schwierigen Zeit nach der Währungsreform 1948 schuf sich Bertelsmann durch die Gründung des *Leserings* 1950 einen eigenen Markt, durch den er innerhalb von nur drei Jahren zum unangefochtenen Marktführer der deutschen Buchgemeinschaft aufstieg.

Mit Hilfe von Drückerkolonnen, die oft ungesetzliche Methoden anwendeten, warb der Lesering Mitglieder an und band sie vertraglich an sich. Die Aufträge waren als Unterschriftensammlung für einen guten Zweck oder als Preisausschreiben getarnt, unter die die Angesprochenen arglos ihre Unterschrift setzten. Die Überrumpelten merkten erst, dass sie eine Mitgliedschaft im Bertelsmann Lesering besiegelt hatten, wenn sie nach kurzer Zeit Büchersendungen und Zahlungsaufforderungen erhielten. Kündigungen waren nur drei Monate vor Ablauf des Jahres per Einschreiben möglich, gingen oft verloren oder wurden ausdrücklich ignoriert. Die Verantwortung für dieses Vorgehen schob Reinhard Mohn den formal selbstständigen Vertriebsfirmen und Werbeleitungen zu. Dennoch trennte sich Bertelsmann von den Verantwortlichen solch profitabler Praktiken nur dann, wenn der Verlag per Gerichtsentscheid dazu gezwungen wurde oder verbrauchte Methoden durch effektivere abgelöst werden konnten. Ab 1956 erweiterte Bertelsmann seine Angebotspalette radikal und verkaufte nun auch Schallplatten, Büchermöbel, Leselampen, Polstersessel, Urlaubsreisen, Musiklizenzen, Werbe- und Kinofilme und viele andere Dinge. In den Fünfziger- und Sechzigerjahren stellte die Lesering-Arbeit das Stammgeschäft des Verlags dar, mit dem weit mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet wurde.

Dezentrale Führung, zentrale Kontrolle und MitarbeiterInnenbeteiligung

Ab den Fünfzigerjahren setzte Mohn verstärkt auf die Beteiligung seiner MitarbeiterInnen. Zunächst erschloss er sich intern ein Feld neuer Gewinnmöglichkeiten. Es gelang ihm die Gewinne aus fünf Jahren fast vollständig am Finanzamt vorbei zu schleusen, indem er die Gewinne an seine MitarbeiterInnen ausschüttete, um sich diese Beträge bis zu deren Rente zu einem Zinssatz von 2 Prozent wieder von ihnen zu leihen. So verfügte Mohn über einen billigen Kredit in Höhe von 10 Millionen Mark, der den Grundstock der heutigen Expansion bildete.

Und dann begann Reinhard Mohn seinen Betrieb völlig umzustrukturieren, mit dem Ziel die versteckten Energie-Ressourcen aus seinen MitarbeiterInnen herauszuholen und in den Arbeitsprozess einzuspeisen. Im Jahr 1959 wandelte Mohn die *C. Bertelsmann KG* zunächst in 14 formal selbstständige Unternehmen um, die in Konkurrenz um das

beste Betriebsergebnis standen. Um die einzelnen Bereiche wieder aufeinander abzustimmen, setzte Reinhard Mohn eine übergeordnete „neutrale“ Verwaltungs- und Entscheidungsinstanz ein, der er selbst vorstand. Die Vorgabe, dass die Firmen nur so lange sie einen Kapitalertrag von mindestens 15 Prozent erwirtschaften existenzberechtigt sind, gilt bis heute.

Im Zuge der umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen setzte Reinhard Mohn 1960 eine Betriebsordnung in Kraft. Darin wurden den MitarbeiterInnen Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, ein angemessenes Arbeitsentgelt und umfassende Mitwirkungsrechte zugesichert. Der Unternehmer sollte auf überhöhten Gewinn und ein übermäßiges Privateinkommen verzichten und verpflichtete sich zur sozialen Verantwortung. Damals begann Mohn, der heute längst Milliardär ist, sein Unternehmen als uneigennütziges Institut zu stilisieren, die der Umsetzung von Gemeininteressen dient.

Tatsächlich verpflichtete er seine MitarbeiterInnen in der Betriebsordnung zu mehr Eigenverantwortung und Engagement gegenüber dem Betrieb. Mittels Umfragen, Besprechungen etc. wurden aus Angestellten Funktionäre für betriebswirtschaftliche Effektivität, die sich notfalls eigenständig unbezahlte Überstunden und Gehaltskürzungen verordneten.

1970 folgte noch ein zweites Programm der Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung, das es MitarbeiterInnen seitdem ermöglicht, eine stille Gesellschaftsbeteiligung am Unternehmen in Form von *Genussscheinen* zu erwerben. An möglichen Verlusten sind dabei die GenussrechtsinhaberInnen bis zur Höhe ihrer Einlagen beteiligt.

Im Jahr 2000 hatten die Einlagen einen Anteil von etwa einem Drittel vom Eigenkapital der Bertelsmann AG erreicht. Neben dem unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen und der Einsparung von Steuern ergab sich der unschätzbare Vorteil, dass sich die Bereitschaft der MitarbeiterInnen erhöhte, die Unternehmenspolitik mitzutragen – Sparmaßnahmen eingeschlossen.

Gegenwärtig spart Bertelsmann Kosten durch *Outsourcing* und ersetzt relativ gut abgesicherte Arbeitsplätze durch Billigjobs. Und die schnellwachsende Dienstleistungstochter *Arvato* weigert sich gesetzlich vorgeschriebene Tarifverträge mit den Betriebsräten neu übernommener Branchen zu vereinbaren.

Mittlerweile ist der Bertelsmann-Konzern eine Aktiengesellschaft, die allerdings nicht an der Börse notiert ist und somit kein firmenfremdes Kapital ins Unternehmen lässt. Denn die Bertelsmann AG ist nach wie vor ein Familienunternehmen und vermeidet jegliche Einflussnahme von aussen. Die Akquirierung von Kapital erfolgt nach wie vor über die Genussscheine.

Global Player

Ab 1964 strebte Reinhard Mohn erneut eine Ausweitung des Marktes an. Durch die Übernahme von nicht mehr lebensfähigen Firmen und einer Koordination mit Unternehmen gleicher Interessenlage verdrängte er andere WettbewerberInnen und

verringerte den Konkurrenzdruck.

Im Vergleich zu anderen deutschen Medienunternehmen expandierte Bertelsmann zudem früh ins Ausland: 1962 wurde beispielsweise der erste Buchclub in Spanien gegründet, auf den weitere in anderen europäischen Ländern sowie in Mexiko und Kolumbien folgten. 1986/87 kaufte Bertelsmann zunächst die US-amerikanische Verlagsgruppe *Doubleday* und kurz darauf den Musikproduzenten *RCA*. 1994 folgte die komplette Zeitschriftengruppe der *New York Times*, bis das Unternehmen im Sommer 2005 den Rückzug aus dem US-Zeitschriftenmarkt beschloss. Die Buchverlagsgruppe *Random House* (New York) hat Bertelsmann 1998 vollständig erworben.

Literatur

Böckelmann, Frank/ Fischler, Hersch 2004: *Bertelsmann. Hinter der Fassade des Medienimperiums*, Frankfurt am Main.

Gööck, Roland, 1968: *Bücher für Millionen. Fritz Wixforth und die Geschichte des Hauses Bertelsmann*. Gütersloh.

Friedländer, Saul/Frei, Norbert/Rendtorff, Trutz/Wittmann, Reinhard, 2002: *Bertelsmann im Dritten Reich*, München.

Bertelsmann 1921-1961: <http://www.polunbi.de/inst/bertelsmann.html>

Streit über Tarifvereinbarungen mit verdi:

http://tk-it-sat.verdi.de/betriebe_von_a-z/tarifinformationen_arvato_services

2. Bertelsmann heute - Die Geschäftsfelder

Auf dem europäischen Medienmarkt ist die Bertelsmann AG laut Selbstdarstellung zum größten Medienkonzern expandiert. Und mit einem Umsatz von 18,8 Milliarden Euro und 102.397 Beschäftigten in mehr als 60 Ländern, ist sie das fünft größte Medienunternehmen weltweit (Stand: 12/07). Neben dem Mediengeschäft expandiert Bertelsmann aber vor allem im Dienstleistungsbereich als erfolgreicher Full-Service-Partner für Outsourcingprozesse. Der Konzern war bis zum Verkauf der *Bertelsmann Music Group* (BMG) im Oktober 2008 aufgeteilt in sechs einzelne Geschäftsfelder: *RTL Group*, *Random House*, *Gruner + Jahr*, *BMG*, *DirectGroup* und *Arvato*.

1.) Den größten Konzernumsatz bringt mit 29,6 % die *RTL Group* (Luxemburg), die zu 90,3 Prozent von Bertelsmann kontrolliert wird. Sie ist der europäische Marktführer in der Fernsehproduktion, im werbefinanzierten Fernsehen und Hörfunk und ist in 22

Ländern angesiedelt. Dazu gehören ganz oder teilweise 43 Fernsehsender in zehn Ländern und 32 Radiosender in sechs Ländern. Die bekanntesten Sender sind *RTL*, *Super RTL*, *Vox*, *N-TV* und *RTL 2* in Deutschland, *M6* in Frankreich, *Five* in Großbritannien, *RTL 4* in den Niederlanden, *Antena 3* in Spanien, *RTL TVI* in Belgien und Luxemburg, *Ren TV* in Russland, *RTL Televizija* in Kroatien und *RTL Klub* in Ungarn sowie neuerdings digitale Fernsehsender mit eindeutigen Profilen wie *RTL Crime* und *RTL Living* in Deutschland.

Der grosse Inhaltelieferant der RTL Group *FremantleMedia* produziert Programme für die Hauptsendezeit in 55 Ländern und ist eine der grössten Vertriebe ausserhalb den USA mit Rechten an über 19.000 Programmstunden in 150 Ländern. Die Produktionsfirmen *Teamworx*, *UFA Film & TV Produktion* und *Trebitsch* gehören auch zur RTL Group.

Ihren strategischen Focus legt die RTL Group auf geographische Expansion in schnell wachsenden Märkten, wie in Zentral-, Ost und Südeuropa und dem russischen Markt für Satellitenfernsehen.

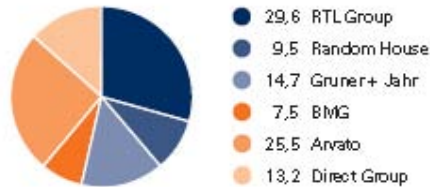
Zum Angebot der RTL Group gehören inzwischen einige Angebote, die speziell auf Kinder und junge KonsumentenInnen abgestimmt sind: Video- und Audioplattformen (*Toni.de*); Internetfernsehen (*Tvcomedyclassics.com*); Community- und Datingplattformen (*Element Girls.de*); online Games; die Erziehungs- und Bildungswebseiten *Toggolino Club* und *Toggo Clever Club* und sogar das *Toggo Summer Camp*, an dem erstmalig 2007 über 2.800 Kinder teilnahmen. Die Internetpräsenz mit websites und Plattformen wird stetig ausgebaut.

2.) *Random House* ist die größte Buchverlagsgruppe der Welt - mit durchschnittlich 11.000 Neuerscheinungen und 500 Mio. Buchverkäufen im Jahr. Ihr Anteil beträgt 9,5 % am Gesamtumsatz der Bertelsmann AG. Mehr als 100 Verlage in 16 Ländern sind unter dem Dach von *Random House* vereinigt. Zu ihnen gehören - neben den unter dem Namen Bertelsmann erscheinenden Verlagen - die *Deutsche Verlags-Anstalt*, der *Heyne Verlag*, *Kösel*, der *Luchterhand Literaturverlag*, *btb*, *Goldmann*, *Siedler*, die Buchhandelskette *Ludwig* und viele andere mehr.

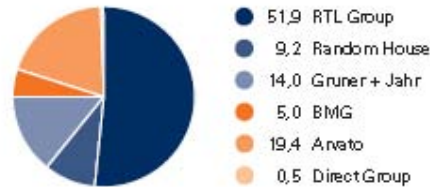
3.) Das internationale Verlagshaus *Gruner + Jahr* wurde in den Siebzigern zu 74,9 Prozent von der Bertelsmann AG übernommen. Die übrigen 25,1 Prozent befinden sich im Besitz der Verlegerfamilie Jahr. Mit über 500 Druck- und online-Titeln in 30 Ländern ist *Gruner + Jahr* Europas größter und weltweit zweitgrößter Zeitschriftenverlag. der unter anderem die folgenden Magazine publiziert: *Brigitte*, *Capital*, *GEO*, *stern*, *das manager-magazin*, *TV Today*, *Eltern*, *art*, *Schöner Wohnen*, *Essen und Trinken*, *Gala*, *P.M.*, *Financial Times Deutschland* und *National Geographic in Deutschland*. Daneben ist *Gruner + Jahr* in Deutschland am Dresdner Druck- und Verlagshaus (60 %), der Motor-Presse Stuttgart (56,5 %), am SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG (Sperrminorität von 25,25 %), und an der Hamburger Journalistenschule (95 %) beteiligt. Die bedeutendste Auslandsbeteiligung von G+J ist Prisma Presse S.N.C. in Paris. Prisma Presse gehört zu 100 Prozent zu G+J und ist der zweitgrößte und profitabelste Zeitschriftenverlag in Frankreich. Das Tiefdruckunternehmen *Prinovis* ist ein Gemeinschaftsunternehmen, an dem *Gruner + Jahr* und *arvato* mit je 37,45 Prozent und die *Axel Springer AG* mit 25,1 Prozent beteiligt sind. Damit gehört

Bertelsmann zu den führenden europäischen Zeitschriftendruckern. Die G+J-Druckereien von Brown Printing Company (BPC) in den USA gehören zu den modernsten der Welt und sind der viertgrößte Zeitschriftendrucker in den USA. Gruner + Jahr erwirtschaften 14,7 Prozent des Jahresumsatzes der Bertelsmann AG.

Umsatz nach Bereichen
in Prozent**



Operating EBIT nach Bereichen
in Prozent**



4.) Bertelsmanns ehemalige Musiksparte *Sony BMG Music Entertainment* ist das zweitgrößte Musikunternehmen der Welt. Sie war jedoch mit 7,5 Prozent der umsatzschwächste Bereich der Bertelsmann AG. Am 1. Oktober 2008 verkaufte Bertelsmann seine 50 % am Unternehmen an Sony. Fertigung und Vertrieb werden jedoch anteilig weiterhin von *Arvato* (Bertelsmann) übernommen. Ausserdem übernimmt Bertelsmann die Musikkataloge von über 200 europäischen KünstlerInnen und die Vermarktung derer Musikrechte.

5.) Der deutsche Lesering heißt heute schlicht *Der Club* und ist mit 15 Mio. Mitgliedern der wichtigste Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmensgruppe *DirectGroup* (Gütersloh), die für alle Kundengeschäfte im Bereich Medien zuständig ist. Zu den Geschäftsfeldern gehören Verlage, Medienclubs, Buchhandel, Internet-Medienshops, Direktmarketing und Vertrieb. Der Anteil am Umsatz der Bertelsmann AG beträgt inzwischen gerade mal 13,2 Prozent. Im Juli 2008 zog sich die *DirectGroup* aus dem Geschäft in den USA und Kanada zurück. Auch Australien, China, Großbritannien, Neuseeland, die Niederlande, Polen, Russland, Tschechien, die Slowakei und die Ukraine stehen auf der Abschussliste. Stattdessen will man sich vermehrt auf die deutsch- und französischsprachigen, sowie die südeuropäischen Länder (Portugal, Spanien, Italien) konzentrieren.

6.) Die schnell wachsende *Arvato AG* (Gütersloh) befindet sich vollständig im Besitz des Konzerns. Sie profitiert von dem anhaltenden Trend des Outsourcings von Dienstleistungen. Sie bietet in 35 Ländern auf sechs Kontinenten Dienstleistungen unterschiedlichster Art an. Diese sind verschiedenen Geschäftsbereichen zugeordnet: *Arvato print* bietet einen Komplettservice von der Druckvorstufe (Bildbearbeitung, Layout, Erstellung der Druckplatten), über den Druck (Offsetdruck, Tiefdruck, Digitaldruck) und die Weiterverarbeitung (Buchbinderei, Personalisierung, Adressierung, Auslieferung etc.) bis hin zu ergänzenden Dienstleistungen (Lagerung, Distribution etc.). *Arvato services* übernimmt alles von der systematischen Gewinnung und Nutzung qualifizierter Adressen und Datenbanken über das Outsourcing von Kundenkommunikation an Servicecenter bis hin zur Entwicklung und Implementierung von Kundenbindungsprogrammen sowie der Abwicklung von Finanztransaktionen. Dazu gehört auch die Übernahme von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, wie in Würzburg die Umstellung der Prozesse von der funktions- zur fallorientierten

Antragsbearbeitung, Prozessdokumentation und Reorganisation von Verwaltungsabläufen und Einführung einer E-Government-Plattform. Auch die Entwicklung und Durchführung des gesamten Prämien- bzw. Bonusprogramms der Krankenversicherer AOK und Barmer ist ein *Arvato*-Projekt. Und der Telekommunikationsanbieter Vodafone überlässt den Vertrieb der bei Vodafone im Shop erhältlichen Produkte, die Rücknahme, Reparatur, die komplette Garantieabwicklung inklusive Prüfung, Abrechnung und Ersatzteilmanagement, Forderungseinzug und Kunden-Service, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung durch Telemarketing komplett *Arvato*.

Arvato Systems steht für Informationstechnologien im Internet, der Telekommunikation, des elektronischen Entertainments und Wissensmanagement, zur Steuerung und Optimierung von Betriebsabläufen - auf der Basis von SAP und Microsoft. *Arvato digital services* unterstützt Rechteinhaber aus den Bereichen TV, Video Home Entertainment sowie Musik/Hörbuch bei dem Management, der Archivierung, Digitalisierung, Optimierung und der Weiterleitung der Inhalte an Geschäftspartner. Die Antipiracy-Software *mbargo* überwacht die relevanten Filesharing-Plattformen auch vor der geplanten Veröffentlichung eines Titels. Sobald die ersten unlizenziierten Kopien entdeckt werden, wird mithilfe der Technologie von *mbargo* das weitere Herunterladen dieser Dateien gezielt verhindert und jede weitere Verbreitung der Inhalte unterbunden. Ausserdem produziert der Geschäftsbereich Speichermedien wie CD/-ROM, Super-Audio CD, DVD/-ROM und Blue-ray disc.

VAW Arvato erstellt unter anderem seit über 30 Jahren militärische Technische Dokumentationen für die deutsche Bundeswehr, die niederländische Armee und andere NATO-Partner.

Rewards Arvato services entwickelt, betreibt und vermarktet individuelle Prämienlösungen für Endkunden, Bonusprogramme für Geschäftspartner, Prämienmodelle für Mitarbeiter und andere Anreizsysteme. Für national und international führende Unternehmen unterschiedlichster Branchen werden hier Programme zur Formung des „Treuen Kunden“, „Loyalen Geschäftspartners“ und „Motivierten Mitarbeiters“ angeboten. Das Modell nennt sich „Wertschöpfung durch Wertschätzung“.

Arvato Online Backup bietet seinen Kunden ein unkompliziertes System zur Sicherung digitaler Daten an. Dazu sollen die Daten automatisch regelmäßig während des Arbeitsprozesses von den PCs und Laptops der MitarbeiterInnen eines Unternehmens auf den „Hochsicherheitsserver“ *Arvatos* hochgeladen werden, wo sie komprimiert und verschlüsselt gespeichert werden.

Arvato Infoscore versorgt Firmen mit Lösungen zur Kundengewinnung und -profitabilisierung: Prognosen über das Zahlungsverhalten von Privatpersonen und Unternehmen, Adresshandel, Risikoeinschätzung der Kunden, kundenwert- und ertragsoptimierte Steuerung von Umsatzpotenzialen und Zahlungsausfallrisiken, Erschließung neuer rentabler Kundengruppen, Ausbau des Bestandskundenstammes und Verlängerung des Kundenertrags über den gesamten Lebenszyklus, Inkassodienstleistungen und Forderungskauf.

Das Globale Familienunternehmen

Den **Vorstand** der Bertelsmann AG bilden die Vorstandsvorsitzenden/der Finanzvorstand der fünf Geschäftsbereiche (RTL, Random House, Direct Group, Arvato und G+J), sowie Hartmut Ostrowski (Vorstandsvorsitzender) und Thomas Rabe (Finanzvorstand Bertelsmann AG).

Im 15-köpfigen **Aufsichtsrat** sitzen neben dem Ehrenvorsitzenden Reinhard Mohn drei weitere Mitglieder der Familie Mohn (Ehefrau Liz, Sohn Christoph und Tochter Brigitte), die 23,1 % des Unternehmens besitzt. Vorsitzender ist Gunter Thielen, der auch dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung vorsitzt, die Eigentümerin der restlichen 76,9 % des Unternehmens ist. Hinzu kommen der stellvertretende Vorsitzende Jürgen Strube (Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH), zwei Vertreter des Konzernbetriebsrats, sowie befreundete Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft, wie der Vorsitzende des Aufsichtsrats der *BMW AG* Joachim Milberg und der Vorstandsvorsitzende der *E.ON AG* Wulf H. Bernotat.

Die **Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH (BVG)** kontrolliert 100 % der Stimmrechte der Bertelsmann Stiftung und der Familie Mohn in der Hauptversammlung der Bertelsmann AG. Die Hauptversammlung wählt die Mitglieder des Aufsichtsrats. Vorsitzende der BVG ist Liz Mohn. Die Zahl der GesellschafterInnen ist von ehemals acht auf aktuell fünf gesunken: Drei sind Mitglieder der Familie Mohn (Reinhard, Liz und Brigitte) und zwei sind gewählt (Jürgen Strube und Dieter H. Vogel, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender).

Liz Mohn, als Nachfolgerin Reinhard Mohns seit 2003 Matriarchin des Konzerns, ist zudem stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann Stiftung. Die gemeinsame Tochter aus Reinhard Mohns zweiter Ehe, Brigitte Mohn, ist Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung und wird angesichts ihres kontinuierlichen Aufstiegs wahrscheinlich die Führung des Familienkonzerns erben. (Stand: 11/08).

Literatur

Bertelsmann Geschäftsbericht 2007:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmir/pdf/Gesamt_PDF_GB_2007_deutsch.pdf

Bertelsmann Halbjahresfinanzbericht 2008:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/HJB_2008_Bertelsmann_dt.pdf

Bertelsmann Vorstand:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=5&language=1

Bertelsmann Aufsichtsrat:

http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=6&language=1

Die Internetseiten der Sparten:

www.guj.de

www.rtl.de

www.directgroup-bertelsmann.de

www.randomhouse.de

www.arvato.de

www.arvato-systems.de

www.arvato-services.de

www.vaw-arvato.com

www.arvatogov.de

www.arvato-mobile.de

www.arvato-rewards.de

www.arvato-services-healthcare.com/de/

www.arvato-print-mail.de

www.online-backup.arvato.de

www.arvatodigitalservices.com/de/

www.arvato-direct-services.de

www.arvato-dms.de

www.arvato-infoscore.de

www.arvato-logistics-services.de

www.arvato-online-services.com

3. Bertelsmann Essentials

Die Bertelsmann AG zeichnet sich durch eine das ganze Unternehmen durchdringende Unternehmenskultur aus, die in den *Bertelsmann Essentials* nachzulesen ist. Darin erteilt sich das Unternehmen den Auftrag, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und gleichzeitig Spitzenpositionen in den Märkten einzunehmen, in denen es tätig ist, sowie die leistungsorientierte Beteiligung der MitarbeiterInnen am Erfolg des Unternehmens.

Böckelmann und Fischler betonen, dass die Unternehmenskultur durch ein ‚Diktat der Harmonie‘ regiert werde, das offensichtliche Widersprüche miteinander vereinbart: die Beschneidung des Kapitals und die maximale Profitsteigerung, die Eigenverantwortlichkeit der Angestellten und ihre Disziplinierung, sowie das Mitspracherecht der Belegschaft und ihre Abhängigkeit von der Firmenleitung. Die Verantwortung für Leistung, Qualität und Methodenentwicklung werden jedem/r einzelnen Mitarbeiter/in zugewiesen. Zugleich hebt Reinhard Mohn und seine Vertreter in nahezu jeder Ansprache hervor, dass nur die ArbeiterInnen und Angestellten ihr

Bestes geben würden, die sich mit dem Unternehmen identifizierten – und aus dieser Verbindung heraus aus eigenem Antrieb im Sinne des Unternehmens mit entschieden und ihr Kreativitätspotenzial für den Erfolg der Firma erschlossen. Tatsächlich sind die Vorgesetzten zwar dazu verpflichtet, ihre Entscheidungen nur nach Rücksprache mit den Beschäftigten zu treffen, faktisch sind sie aber nicht an die Meinungen Untergebener gebunden, sondern an die Vorgaben der Geschäftsleitung. Sie sind lediglich gehalten, vor ihren Entscheidungen zunächst die Auffassung der Beschäftigten zur Kenntnis zu nehmen. So ergibt sich bereits im Vorhinein eine Landkarte der Widerstände, die es Vorgesetzten ermöglicht diese taktisch zu umgehen.

Betriebliche Praxis bei MOHN Media

Aufschluss darüber, wie die Umsetzung der Unternehmenskultur aussieht, gibt ein Blick in die betriebliche Praxis bei Bertelsmann, am Beispiel des Tochterunternehmens *Mohn Media*. Die MitarbeiterInnen Europas größter Offsetdruckerei erhalten, besondere Aufmerksamkeit' vom Konzern: Sie werden übertariflich entlohnt und keine/r soll entlassen werden. Die Kehrseite ist, dass im August 1978 die Geschäftsleitung dem Betriebsrat eine Vereinbarung abrang, die nahezu alle ihre Wünsche erfüllte. Die Arbeitszeiten der Stammbeschaft wurden der Auftragslage angepasst. Seither arbeiten DruckerInnen und BuchbinderInnen notfalls zwölf Stunden in Tagschicht, Spätschicht oder Nachtschicht. ‚Plusstunden‘ (der Begriff Überstunden wird bewusst vermieden) müssen in auftragsschwachen Zeiten ‚abgefeiert‘ werden. Überstundenzuschläge entfallen, und für die Zahl der Plusstunden gibt es weder eine Obergrenze noch eine Begrenzung auf das Kalenderjahr.

Diese Praxis ermöglicht einen bedarfsorientierten, flexiblen, kurzfristig planbaren Personaleinsatz, indem die Unternehmensführung über die gesamte Lebenszeit ihrer ArbeiterInnen weitgehend verfügen kann. Insbesondere Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen müssen auf Abruf antreten und gehen. Tarifliche Vorgaben haben keine Gültigkeit mehr, Vorgesetzte und MitarbeiterInnen regeln im Bedarfsfall den Kräfteinsatz gemeinsam. Wenn keine Einigung erzielt werden kann, entscheidet allerdings der/die Vorgesetzte darüber, wann und wie lange die MitarbeiterInnen zu arbeiten haben.

Böckelmann und Fischler führen weitere Beispiele der Unternehmensführung an. Als im Juli 1982 im *Bertelsmann-Buchclub* der Absatz von Hardcover-Büchern zurückging, stellte die Geschäftsleitung eine erhebliche Unterauslastung fest und forderte in der Buchbinderei von allen verheirateten Frauen, deren Männer ebenfalls berufstätig waren, künftig nur noch als Teilzeitbeschäftigte zu arbeiten und damit auf 50 Prozent ihrer Stundenzahl und ihres Lohns zu verzichten. Zu dieser unverhüllt diskriminierenden Maßnahme gab es nur eine Alternative: die Kündigung. Notgedrungen stimmten die meisten der 150 betroffenen MitarbeiterInnen zu.

Nachdem *Mohndruck* mehrere Jahre die geforderte Kapitalrendite von mindestens 15 Prozent weit verfehlt hatte wurde in einem ‚Partnerschaftspaket‘ formell die 35-

Stunden-Woche eingeführt. Zugleich leisteten die Beschäftigten pro Jahr jeweils 84 Stunden Gratisarbeit. Mit steigender Rendite sollte der Freizeitausgleich stufenweise wieder eingeführt werden. Die Vereinbarung von 1995 war auf eine kurze Laufzeit befristet; sie gilt jedoch heute noch.

Im Jahr 1997 trat das *Partnerschaftspaket II* in Kraft. Zur Sicherung der Kapitalrendite verzichteten nun die Angestellten auf 6 Prozent ihres Einkommens, die AußendienstmitarbeiterInnen auf 8 Prozent und die Geschäftsleitung auf 10 Prozent. Für den Fall einer Ablehnung hatte die Geschäftsleitung eine Verlagerung von 500 bis 600 Arbeitsplätzen zu einem Tochterunternehmen in Thüringen angekündigt. Fast alle Beschäftigten gaben einzeln ihr schriftliches Einverständnis.

Nach dem so genannten *Standortsicherungspaket 2003* erhielten die Beschäftigten Lohn für 35 Wochenstunden, arbeiteten aber darüber hinaus vier weitere Stunden ohne Bezahlung. Flexible Arbeitspausen wurden nicht mehr mit dem Recht auf Zusatzurlaub abgegolten. Die Gegenleistung des Unternehmens war die Versicherung, die bestehende Arbeitsplatzgarantie bis Juni 2006 zu verlängern.

In Gütersloh werben die Beauftragten für das *betriebliche Vorschlagswesen (BVW)* um Anregungen der MitarbeiterInnen zur Optimierung der Produktionsprozesse. Es gibt die *MitarbeiterInnengespräche (MAB)*, in denen die KollegInnen zu allen wichtigen Entscheidungen Stellung nehmen, sowie MitarbeiterInnenkreise, in denen Lösungen für Produktionsprobleme diskutiert und den Zuständigen unterbreitet werden. In den sogenannten *Januargesprächen* beurteilen die Beschäftigten einmal im Jahr das Führungsverhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten. Und alle fünf Jahre werden sie über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation und dem mittleren Management befragt.

Die fortwährende Kommunikation dient auf allen Ebenen als Instrument eines unauffälligen und wirkungsvollen social controlling. Denn erfahrungsgemäß wird eine Maßnahme besser akzeptiert, wenn sie das Diskussionsverfahren durchlaufen hat. Sogar wenn sie finanzielle Nachteile für die Betroffenen beinhaltet.

Jahrzehntlang pries Reinhard Mohn, wie in seinem 1986 erschienen Buch *Erfolg durch Partnerschaft*, nicht nur amerikanische, sondern auch japanische Modelle der MitarbeiterInnenbeteiligung und verwies auf die Ergebnisse der *quality circles*. Die MitarbeiterInnen nehmen „[...] durch Information und Mitsprache Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit [...]“. Auf diese Weise aktiviere man brachliegenden Sachverstand und steigere die Motivation der MitarbeiterInnen.

Mohn verfolgt mit seiner Unternehmenskultur das japanische Ideal: Manager und Belegschaft richten unterschiedslos ihr Dasein auf die Firmengemeinschaft aus. Die ArbeitnehmerInnen organisieren sich nicht in überregionalen Organisationen, sondern in separaten Betriebsgewerkschaften. In Führungspositionen gelangen fast ausnahmslos solche MitarbeiterInnen, die ihren Berufsweg im betreffenden Unternehmen begonnen haben. Und wie die japanischen Firmen fordert auch Mohn von seinen MitarbeiterInnen (berufs-)zeitlebens unbezahlte und unbezahlbare Loyalität. Entsprechend dem japanischen Modell der MitarbeiterInnenbeteiligung verfolgen Belegschaft und Unternehmensleitung bei Bertelsmann ein gemeinsames, allem übergeordnetes Ziel. Böckelmann und Fischler stellen dar, dass die hohe

Leistungsmoral mit hoher Arbeitsplatzsicherheit und verschiedenen Gewinnanteils- und Prämiensystemen belohnt wird, welches dem Zusammenhalt der Gruppenmitglieder dient. Auch die Beteiligung an Entscheidungsprozessen entspricht dem japanischen Vorbild. ‚Mitsprache‘ und ‚Beteiligung‘ sind dabei jedoch auf die Ausgestaltung der vorgegebenen Geschäftspolitik beschränkt.

Nach dem ‚Alleinvertretungsprinzip‘, trägt der/die jeweils zuständige Abteilungsleiter/in oder Geschäftsführer/in die alleinige Verantwortung für das, was geschieht. Wenn nach dem Mitspracherecht der Beschäftigten zwei Drittel der Anwesenden eine favorisierte Lösung des/der Vorgesetzten ablehnen sollten, und auch mittels Betriebsrat keine Einigung zu erzielen ist, verliert der/die Abteilungsleiter/in seine Entscheidungsbefugnis und der/die nächst höhere Vorgesetzte entscheidet den Fall. Demnach sind Lösungen ausgeschlossen, die den Plänen des Managements zuwiderlaufen.

In den MitarbeiterInnenbefragungen wurde von der Mehrheit der Beschäftigten bemängelt, dass die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen bei Entscheidungen der Firmenleitung weit gehend fehlt und die Vorgesetzten nur geringe Bereitschaft zeigten Kritik zu verarbeiten. Das Meinungsbild verschlechterte sich 1992, 1997 und 2002 zusehends. Das höchste Maß an Unzufriedenheit und Kritik zeigten übrigens die MitarbeiterInnen der *Bertelsmann Stiftung*.

Der Betriebsrat als Organ der Harmonisierung

Die Interessen der Belegschaft werden bei Bertelsmann wie überall von den Betriebsräten wahrgenommen. Die Konzernspitze sieht darin ein notwendiges Übel und Reinhard Mohn hat ihnen wiederholt den zur Mitgestaltung eines Unternehmens notwendigen Sachverstand abgesprochen. Der Bericht *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen* der *Kommission Mitbestimmung* der Bertelsmann- und der Hans-Böckler-Stiftung gibt Aufschluss über die Ansichten des Firmenpatriarchen:

Mohn betrachtet die Betriebsräte als Relikt eines „[...] auf Misstrauen, Sozialneid und Klassenkampf beruhenden Mitwirkungsanspruchs [...]“. Bei Bertelsmann habe der Betriebsrat lediglich die Aufgabe, sich für den Erhalt von Arbeitsplätzen einzusetzen und die Schutzrechte des/der Einzelnen wahrzunehmen: Ausgleichszahlungen auszuhandeln, sowie für Ältere, Benachteiligte und AußenseiterInnen einzutreten.

Laut Böckelmann und Fischler können sämtliche Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse im Konzern im Sinne der ‚Partnerschaft‘ auch als Maßnahmen zur Sicherung der (verbleibenden) Arbeitsplätze ausgewiesen werden und werden daher vom Betriebsrat meist unterstützt. Der in seiner Mehrheit nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebsrat habe in den letzten Jahren nur wenige Male eine von der Unternehmenspolitik abweichende Position vertreten.

In den sogenannten *Herbstgesprächen* bringen Konzernleitung und Konzernbetriebsrat einmal im Jahr ihre Haltung in allen bedeutenden Fragen auf einen gemeinsamen Nenner. Dabei stellen sich die Betriebsräte konsequent hinter das partnerschaftliche Führungskonzept und legitimieren mit ihm ihren Anspruch auf Einblicke in die

Maßnahmenplanung des Hauses sowie bessere Vorabstimmungen. Naheliegend ist, dass sie, derart eingebunden, nicht umhin können, die Konsequenzen einer wettbewerbsgerechten Umstrukturierung gegenüber der Belegschaft zu vertreten und durchzusetzen.

Literatur

Bertelsmann AG 2006: *Bertelsmann Geschäftsbericht 2006*, Gütersloh, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/GB_deutsch.pdf (Zugriff am 27.07.2007).

[Bertelsmann AG 2007: Wie setzt sich die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft \(BVG\) zusammen?, Welche Aufgaben hat Liz Mohn bei Bertelsmann?, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=111&language=1](http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=111&language=1) (Zugriff am 02.08.2007).

[Bertelsmann Industrie AG \(Hrsg.\), 1992: Chronik Bertelsmann Industrie 1824-1991. Gütersloh.](#)

[Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung \(Hrsg.\) 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.](#)

[Böckelmann, Frank/ Fischler, Hersch 2004: Bertelsmann. Hinter der Fassade des Medienimperiums, Frankfurt am Main.](#)

[Bundesmann-Jansen, Jörg/Pekruhl, Ulrich, 1992: Der Medienkonzern Bertelsmann. Neues Management und gewerkschaftliche Betriebspolitik., Köln.](#)

[Der Spiegel 1973: „Wo das Dogma anfängt, mache ich nicht mit.“ Bertelsmann-Verleger Reinhard Mohn über Pressekonzentration und Wirtschafts-reform." in: Der Spiegel Nr. 5 vom 28. Januar 1973, S. 40-45.](#)

Mohn, Liz, 2005: *Liz Mohn*, Vorstellung als Unterstützerin des Internetnetzwerks „Frauen machen Karriere" des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), in: http://www.frauenmachenkarriere.de/Home/Unterstuetzerinnen/article_frauenportal/Liz_Mohn.html (Zugriff am 08.08.2007).

[Mohn, Reinhard, 1986: Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen. Berlin.](#)

4. Zusammenfassung

Die Geschichte des Bertelsmann Konzern weist eine gewisse Kontinuität auf. Immer wieder hat es das Unternehmen geschafft, unter allen KonkurrentInnen den leichtesten Weg zu gehen. Er belieferte vor allem ‚sichere‘ Märkte auf denen er nahezu konkurrenzlos war und die Nachfrage aufgrund vertraglicher Bindungen abzuschätzen war. Unter dem Deckmantel eines höheren Auftrags (Gott, Volk, Allgemeinbildung, Gemeinwohl) hat Bertelsmann andere kostenlos für sich werben und verkaufen lassen, die Risiken delegiert, die Erträge aber nahezu allein eingestrichen. Zielstrebig wurde er der größte Lesestoff-Lieferant der Wehrmacht und legte damit die Basis für sein späteres Wachstum, um wiederum nach dem Krieg und bis zur Entdeckung Ende der Neunzigerjahre als Widerstandsverlag aufzutreten. Er hat die Belegschaft als ‚Unternehmensfamilie‘ in ein dichtes Kontrollnetz gehüllt. Die Ergebnisse sind Loyalität und die Ergebenheit Rationalisierungsmaßnahmen mitzutragen. Der auf ‚Tradition‘ und ‚Unternehmenskultur‘ verweisende Konzern ist so inzwischen zu einem Weltkonzern geworden.

Hinter der Fassade aus ‚Menschlichkeit‘ und den selbstglorifizierenden Reden über die Geschichte und die Unternehmenskultur des Konzerns versteckt sich ein knallhartes gewinnsüchtiges Unternehmerkonzept. Bertelsmann sammelte in mehr als 175 Jahren Erfahrungen im Umgang mit dem Markt und den ArbeitnehmerInnen und beherrscht es, beide für sich zu gewinnen und maximale Gewinne abzuschöpfen. Mit perfiden Methoden hat sich der Verlag zu einem Weltunternehmen entwickelt, ohne Schaden an seinem Image zu nehmen. Es gibt so gut wie keine kritische Presse über den Konzern und im öffentlichen Bewusstsein wird der Name Bertelsmann immer noch fast ausschließlich mit dem Lesering in Verbindung gebracht. Da er als größter europäischer Medienkonzern maßgeblichen Einfluss auf die öffentliche Meinung nehmen kann, hat er ein wichtiges Machtinstrument auf seiner Seite. In den folgenden Kapiteln wird sich noch zeigen, dass der Konzern und sein Patriarch Reinhard Mohn eine wichtige Rolle im Bezug auf die Inszenierung der ‚gesellschaftlichen Notwendigkeit‘ und die Durchsetzung neoliberaler Reformen spielen. Wie die Bertelsmann Stiftung ihren politischen Einfluss geltend macht und welche Reformen durch sie mitgestaltet wurden, soll Gegenstand der nun folgenden Kapitel sein.

Januar 2009

Bertelsmannstiftung

Entstehung und Führung der Stiftung

Im Jahr 1993 übereignete Reinhard Mohn 68,8 Prozent des Grundkapitals des Bertelsmann Konzerns seiner 1977 eingerichteten Stiftung und machte sie damit zu einer der reichsten Stiftungen Deutschlands. Mit der Schenkung entzog er seinen Nachkommen den Großteil des Erbes, verschaffte sich einen großen Steuervorteil, und verhinderte eine Veräußerung von Konzernteilen durch seine Erben.

Seit 2006, hält die Bertelsmann Stiftung 76,9 und die Familie Mohn 23,1 Prozent der Kapitalanteile an der Bertelsmann AG und ist somit die Haupteigentümerin ihrer Geldgeberin. Die Stiftung und die Familie Mohn haben ihre Stimmrechte an der Bertelsmann AG zu 100% auf die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) übertragen, die von der Familie Mohn dominiert wird. Und da die Satzung der Stiftung festlegt, dass keine wichtigen Entscheidung gegen die Familie Mohn getroffen werden dürfen (§27), sind Konzern wie Stiftung gleichermaßen bestimmt von den Zielen und Leitsätzen der Familie Mohn.

Leitbild und Ziele der Stiftung

Seit ihrer Gründung macht die Stiftung den Mangel an wirtschaftlichem Denken von Politik und Verwaltung für gesellschaftliche Missstände verantwortlich. Sie wirft ihnen vor, lieber die Verschuldung voranzutreiben als unbequeme Reformen durchzuführen. Der Staat müsse sein sozialpolitisches Monopol aufgeben, da Monopole Konkurrenz unterbinden und letztlich nur Stagnation erzeugen. Sie vertritt den Standpunkt, die "unvollkommene Gesellschaft" mit ihren "unfähigen PolitikerInnen" müsse nach dem Erfolgskonzept des Bertelsmann-Konzerns umstrukturiert werden.

Die Bertelsmann Stiftung will den öffentlichen Bereich mit den Methoden von Wettbewerb und freier Marktwirtschaft neu strukturieren. Rationalisierungsmaßnahmen sollen Kosten senken. Eigeninitiative und Selbstverantwortung jedes und jeder Einzelnen sind laut Stiftung die zeitgemäßen Formen von Solidarität und Menschlichkeit: „Der anonyme Wohlfahrtsstaat hat ausgedient, an seine Stelle tritt der soziale Staat, der vom bürgerschaftlichen Engagement und vom solidarischen Verhalten aller lebt.“¹ Gemeint ist damit die Überantwortung sozialer, gesundheitlicher

1 Mohn, Liz 6.12.2006 zitiert nach Lieb, Wolfgang 2007a: „Gründerpreis“ an Reinhard Mohn für den „konsequenten und fruchtbaren Transfer erfolgreicher Wirtschaftsprinzipien auf das Gemeinwesen“, 21. Juni 2007, in: <http://www.nachdenkseiten.de/wp-print.php?p=2425>.

und rechtlicher Unterschiede an die Betroffenen selbst. Wem die Zähne ausfallen darf eben nicht mehr erwarten, dass diese von der Gemeinschaft ersetzt werden. Wer zu einer Risikogruppe gehört soll sich selbst schützen, anstatt das Risiko der Gemeinschaft anzulasten. Die Stiftung benutzt „solidarisch“ und andere positiv besetzte Begriffe für ihre unsozialen neoliberalen Reformen, um den Widerstand gegen diese gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Der Schwerpunkt der Arbeit der Stiftung liegt darin, Reformen des politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systems voranzutreiben. Mehr als 300 AkademikerInnen testen in Modellversuchen, was die öffentliche Hand landes-, bundes- und europaweit auf den Weg bringen soll.

Es gibt derzeit kaum ein gesellschaftliches Feld, an dessen Umstrukturierung die Denkfabrik des Medienimperiums nicht mitarbeitet. Sie ist unter anderem in den Bereichen Arbeits- und Sozialpolitik, Bildungs- und Hochschulpolitik, Gesundheitspolitik und Demografische Entwicklung, Außen- und Verteidigungspolitik tätig.

Für besondere Schwerpunkte der Stiftungsarbeit werden eigene Organisationen gegründet. Am bedeutendsten sind zu nennen das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), das Centrum für angewandte Politikforschung (CAP), sowie das Centrum für Klinikmanagement (CKM).

Die Bertelsmann Stiftung verfügt über einen Jahresetat um die 60 Millionen Euro. Seit ihrer Gründung hat sie nach eigenen Angaben 728 Millionen Euro (Stand 12/2007) in verschiedenste Projekte investiert. Sie ist nicht fördernd, sondern operativ tätig. Das bedeutet, dass sie ausschließlich eigene Projekte finanziert.

Im Unterschied zur sonstigen Beraterindustrie ist die Stiftung somit weder finanziell von der Politik abhängig, noch arbeitet sie ihr allein für begrenzte Problembereiche zu. Daher stellt die Machtposition des Unternehmens, wie auch die Praxis der Stiftung selbst deren Machtkonzentration sicher.

Über die Produktion von Informationen und Ideen und deren Verbreitung und Vermarktung nimmt die Stiftung Einfluss auf das politische *agenda setting*. Die Lösungskonzepte werden von zahllosen Institutionen, von Regierungen und Parlamenten und von fast allen Parteien (FDP, CDU, CSU, SPD, Grüne) begierig aufgegriffen.

Die meisten Projekte der Stiftung haben sich zu expandierenden Netzwerken entwickelt, betrieben in Kooperation mit Regierungen, Partei-Stiftungen, Verbänden, Gewerkschaften, Firmen, Initiativen oder Beratungsunternehmen. Während die Bertelsmann Stiftung die „wissenschaftlichen“ Aktivitäten in diversen Papieren, Kongressberichten und Forschungsprojekten weitgehend transparent gestaltet, sind Treffen mit politischen Handlungsträgern oftmals vertraulich. So erfährt man über die Dialoge mit der Bundeskanzlerin lediglich, dass sie stattfinden. Auch über Gesprächsinhalte anderer Treffen herrscht Stillschweigen.

Die Stiftung unterhält gute Beziehungen zu den wichtigsten europäischen und vielen internationalen PolitikerInnen, BeamtenInnen, BeraterInnen, WissenschaftlerInnen und PublizistInnen und bringt diese zusammen an einen Tisch. Vor diesem Hintergrund können UnternehmensberaterInnen und *Think Tanks* direkt in die Staatsapparate

eingreifen.

Die Regierung Schröder verlagerte eine Reihe von Entscheidungen in Kommissionen, die aus zahlreichen ExpertInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Unternehmensberatungsfirmen zusammengesetzt waren, unter ihnen sehr häufig auch VertreterInnen von Bertelsmann.

Der stetig wachsende Einfluss dieser neuartigen „Ratgeberindustrie“ stellt eine schleichende Entdemokratisierung der Gesellschaft dar. Denn die Wirksamkeit einer demokratischen Öffentlichkeit sowie die Legitimationspflicht politischer Institutionen nehmen im selben Maße ab in dem nicht gewählte BeraterInnen die politische Diskussion lenken, Modellprojekte anleiten und nach ihren Kriterien auswerten. Die Reichweite der Beratertätigkeit ist quasi unbegrenzt und unterliegt keinen Richtlinien. Da die Bertelsmann Stiftung auch nicht von einer Partei, Organisation oder Institution abhängig ist, ist sie niemandem Rechenschaft schuldig und wird durch nichts in ihren Tätigkeiten beschränkt.

Die Methoden der Stiftung sind immer die gleichen: Es beginnt mit Leistungsvergleichen zwischen Institutionen (Universitäten, Behörden, etc.) oder Ländern (Bertelsmann-Transformations-Index). Dann werden Modellversuche zur „Optimierung“ durchgeführt mit den entsprechenden Fortbildungen für die jeweils betroffenen MitarbeiterInnen. Begleitet wird das alles von der Einführung neuer Software-Module und Evaluationstechniken, dem Aufbau von Netzwerken und der engen Zusammenarbeit mit den staatlichen Instanzen.

Die Stiftung ruft zunächst Projekte ins Leben, die Leistungskennziffern und *Benchmarks*² nach betriebswirtschaftlicher Ausrichtung für die jeweiligen Bereiche entwickeln. Mit dem Instrument der *Rankings* werden diese dann in den jeweiligen öffentlichen Institutionen abgefragt. Effizienz und Kundenzufriedenheit, Innovationsfreude und Flexibilität sind die Maßstäbe, an denen sie sich orientieren, nach denen die Institutionen bewertet werden. In den Medien des Bertelsmann Konzerns oder im Stiftungsverlag werden die Leistungsvergleiche veröffentlicht, in denen die Stiftung ihnen nach ihren Maßstäben Zensuren erteilt und Verbesserungsvorschläge macht. Es folgen von der Stiftung veranstaltete und finanzierte Kongresse und Workshops, zu denen hochrangige EntscheidungsträgerInnen aus Politik, Medien und Wirtschaft eingeladen werden. Die Akzeptanz ist mittlerweile so groß, dass die Stiftung auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene ihre Reformkonzepte einbringen und über Modellprojekte etablieren kann. Nicht zuletzt werden besonders reformfreudige Akteure von der Stiftung mit dem *Carl Bertelsmann-Preis* gekürt, der einen finanziellen Anreiz und öffentliche Anerkennung darstellt.

2 = engl. Maßstab, vergleichende Analyse mit festgelegtem Referenzwert.

Der Stiftungsvorstand:

Dr. Gunter Thielen (seit 2008 Vorsitzender des Vorstands): seit 1980 bei der Bertelsmann AG und 1985 übernahm er den Vorsitz der Geschäftsführung des Tiefdruckunternehmens Maul-Belser in Nürnberg; 1985 wurde er auch Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann AG und Leiter der Produktlinie Bertelsmann Industrie (seit 1999: Arvato AG); 2001 Vorsitz des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung und der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft; 2002-2008 Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG; 2003 Aufsichtsratsvorsitz Gruner und Jahr; 2005 initiierte Thielen die Kampagne "Du bist Deutschland"; seit 2006 Lehrbeauftragter am Institut für Corporate Governance (ICG) an der Universität Witten/Herdecke und Mitglied im Hochschulrat der Hochschule der Medien Stuttgart; seit 2008 Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG.

Liz Mohn (stellvertretende Vorsitzende): 1999 als erstes weibliches Mitglied in den Club of Rome aufgenommen; seit 2002 Vorsitzende der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft; Aufsichtsratsmitglied der Bertelsmann AG; Präsidentin der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe.

Dr. Jörg Dräger (seit 2008 Vorstandsmitglied): 2001 bis 2008 Senator für Wissenschaft und Forschung in Hamburg, 2004 bis 2006 zusätzlich auch Gesundheitssenator³; seit 2008 Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE).

Dr. Johannes Meier (seit 2003 kaufmännischer Geschäftsführer): 1990 bis 1998 bei *Mc Kinsey*; seit 1998 Vorstandsmitglied und von 2000-2003 Vorstandsvorsitzender der GE CompuNet Computer AG.

Dr. Brigitte Mohn (seit 2005 Vorstandsmitglied): seit 2001 Vorstandsvorsitzende der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe; seit 2002 im Aufsichtsrat Rhönkliniken; seit 2002 als Leiterin des Themenfelds Gesundheit in der Geschäftsleitung der Bertelsmann Stiftung. (Stand Juli 2008)

Das **Stiftungskuratorium** hat maximal 14 Mitglieder, die beratend und kontrollierend tätig sind, aber lediglich FreundInnen des Hauses vorbehalten ist:

Prof. Dr. Dieter H. Vogel (seit 2007 Vorsitzender): 1970 Vorstandsassistent bei der Bertelsmann AG; Geschäftsleitungsmitglied von Mohndruck; 1986-1998 im Vorstand der *Thyssen AG*; 1998 Unternehmensberater und Geschäftsführender Gesellschafter der Bessemer Vogel & Treichl; seit 2004 Geschäftsführender Gesellschafter der Lindsay Goldberg Vogel GmbH; Aufsichtsratsvorsitz bei der Klöckner & Co. AG ; Honorarprofessor an der TU München; Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG; Mitglied der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft.

Liz Mohn (stellvertretende Vorsitzende): s.o.

Reinhard Mohn: 1947-1981 Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG; 1977 Gründung der Bertelsmann Stiftung; 1981-1991 Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG; 1991-2001 Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung; seit

³ Unter seiner Verantwortung führte Hamburg 2006 als fünftes Bundesland Studiengebühren in Höhe von 500 Euro pro Semester ein.

1996 Mitglied im Club of Rome; 2001-2004 Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Dr. Werner J. Bauer: seit 1990 bei Nestlé; 1998-2002 erst Technischer Direktor dann Generaldirektor für Nestlé Süd- und Ostafrika; seit 2002 Generaldirektor der Nestlé AG.

Wolf Bauer: 1980-1991 Redakteur und Producer der UFA Film- und Fernsehproduktion; seit 1991 Produzent und Vorsitzender der Geschäftsführung der UFA Film & TV Produktion; seit 2001 im Beirat Ost der Deutschen Bank, im Vorstand von film20 und Vorsitzender des Beirates des Erich-Pommer-Institutes.

Wulf H. Bernotat: 1976-1996 in der Shell AG (ab 1981 in Leitungspositionen); 1996-1998 Vorstandmitglied der VEBA OEL AG; 1998-2002 Vorstandsvorsitzender der Stinnes AG; seit 2003 Vorstandsvorsitzender der E.ON AG; seit 2006 Aufsichtsratsmitglied der Bertelsmann AG.

Klaus-Dieter Lehmann: 1973-1978 stellvertretender Direktor, 1986-1988 Leitender Bibliotheksdirektor der Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main und Direktor der Fachhochschule für Bibliothekswesen; 1988-1999 Generaldirektor der Deutschen Bibliothek in Frankfurt am Main (seit 1990 Deutsche Nationalbibliothek); 1999-2008 Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz; Herausgeber der Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie; Direktor des Board of Council on Library and Information Resources (USA); Honorarprofessor für Wirtschaftsinformatik an der Universität Frankfurt am Main; seit 2008 Präsident des Goethe-Instituts.

Prof. Dr. Elisabeth Pott: 1976-1981 Ärztin; 1978-1981 Referentin im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung; 1981-1986 Referatsleiterin im Niedersächsischen Sozialministerium in Hannover; seit 1986 Direktorin der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Köln; Lehrauftrag für Sozialmedizin an der Hochschule Hannover.

Klaus-Peter Siegloch: 1973-1985 Redakteur der "Tagesschau" und dann Moderator der "Tagesthemen" beim NDR; 1985-1987 Ressortleiter Landespolitik des Hamburger Journals; 1987-1991 Leiter verschiedener Redaktionen beim ZDF; 1991-1995 Leiter des Bonner ZDF-Studios; 1993-1995 Stellvertretender ZDF-Chefredakteur; 1995-1999 Leiter des ZDF-Studios in Washington; 1999-2002 Anchorman der 19.00 Uhr "heute"-Sendung; 2003-2007 stellvertretender Chefredakteur des ZDF; seit 2007 erneut Leiter des ZDF-Studios in Washington.

Wolfgang Schüssel: 1968-1975 Sekretär des Parlamentsklubs der ÖVP; 1975-1991 Generalsekretär des Österreichischen Wirtschaftsbundes; 1979-1989 Mitglied im Nationalrat; 1987-1989 Klubobmann-Stellvertreter der ÖVP; 1989-1995 Bundesminister für Wirtschaftliche Angelegenheiten; 1995-2000 Bundesparteiobmann der ÖVP, Vizekanzler und Bundesminister für auswärtige Angelegenheiten; 2000-2007 österreichischer Bundeskanzler; seit 2007 Kuratoriumsmitglied der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Drs. Uwe Bicker: 1975-1994 verschiedene Führungspositionen bei Boehringer Mannheim (später Roche AG); 1994 wechselte er als Vorstand der Behringwerke AG zur Hoechst-Gruppe; 1997 Vorstandsmitglied von Hoechst Marion Roussel und

Vorstandsvorsitzender von Dade Behring, Inc. (USA); Verwalter der Aventis Foundation; Aufsichtsratsvorsitzender der DadeBehring Holdings GmbH; seit 2000 mehrere Vorstands- und Aufsichtsratsmandate und in Beratungsgremien vertreten; Vorsitzender des Marburger Universitätsbundes und des Hochschulrates; Professor an der medizinischen Fakultät der Universität Heidelberg; Vorsitzender des Kuratoriums des Max-Planck-Institutes Marburg; Kuratoriumsmitglied der Stiftung Deutsche Schlaganfallhilfe.

Dr. Karl-Gerhard Eick:

Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG; 1982-1988 bei der BMW AG, zuletzt als Leiter Controlling im Ressort des Vorstandsvorsitzenden; 1989-1991 Bereichsleiter Controlling bei der WMF AG; 1991-1993 Leiter Zentralbereich Controlling, Planung und EDV für die Carl Zeiss Gruppe; 1993-1999 bei der Franz Haniel & Cie. GmbH; 1993-1998 Vorstandsmitglied der zur Haniel-Gruppe gehörenden Gehe AG; 1998-1999 Vorstandsmitglied der Franz Haniel & Cie. GmbH; seit 2000 Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom AG (leitet den Vorstandsbereich Finanzen); seit 2004 stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG; Kuratoriumsvorsitzender der Deutsche Telekom Stiftung; Aufsichtsratsmitglied und Vorsitzender des Prüfungsausschusses der Deutsche Bank AG.

Dr. Eduardo Montes

1988-1993 Generaldirektor und Vorstandsmitglied bei Alcatel; 1993-1995 Präsident und CEO der GEC Alsthom Transport; 1995-2006 diverse Führungspositionen bei Siemens Spanien und Siemens Europa; 2006 Vorstandsmitglied der Siemens AG und Senior Vice President; 2007 Vorstandsmitglieds bei Nokia Siemens Networks (NSN) und Präsident des Verwaltungsrats bei Siemens Enterprise Communications (SEN); seit 2008 Executive Advisor für den Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG mit weltweiter Verantwortung; seit 2008 Präsident der FerroAtlántica-Gruppe; seit 2008 Patronatsmitglied der Fundación Bertelsmann in Spanien; Präsident des Club de Excelencia en Sostenibilidad (Vereinigung großer Wirtschaftsunternehmen); Beiratsmitglied von Mércapital e Iberéolica und von Mecalux S.A..

Prof. Dr. Thomas Rauschenbach

Vorstandsvorsitzender und Direktor des Deutschen Jugendinstituts; 1980-1989 Wissenschaftlicher Angestellter und Geschäftsführer des Instituts für Erziehungswissenschaft der Universität Tübingen; 1989-1994 Professor und Lehrstuhlinhaber für Sozialpädagogik an der Universität Dortmund; 1994-2002 Dekan bzw. stellvertretender Dekan des Fachbereiches Erziehungswissenschaft und Biologie; 1998-2002 Senator der Universität Dortmund; seit 2002 Vorstandsvorsitzender und Direktor des Deutschen Jugendinstituts e. V.; Mitglied des Konsortiums für die Bildungsberichte 2006 bis 2010 für Deutschland; seit 2006 Mitglied der Expertenkommission "Familie" der Bertelsmann Stiftung.

Dezember 2008

Privatisierung der Kommunalen Verwaltung

Private Dienstleister streben seit längerem die Übernahme von Verwaltungsaufgaben an. Die Bertelsmann AG und die Bertelsmann-Stiftung wirken als einflussreiche Antriebskräfte bei der Durchsetzung von *Public-Private-Partnerships (PPP)*. PPP bezeichnet in der Regel eine Teil-Privatisierung von öffentlichen Aufgaben, die meist mit einer langfristig vertraglich geregelten Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft einhergeht. Die öffentliche Hand (public) investiert in Vorhaben und finanziert Projekte (und trägt auch die damit verbundenen Folgekosten), während die Gewinne von den Unternehmern (private) einkassiert werden.¹

Nachdem sich die Stiftung kommunalpolitisch zunächst für die Ökonomisierung der Verwaltungen, Public-Private-Partnerships und die Privatisierung staatlicher Aufgaben engagiert hat und in den Konzernmedien äußerst zustimmend darüber berichtet wurde, gründete die Bertelsmann-Tochter *Arvato* einen neuen Produktbereich – die *Government Services. E-Government* (Elektronisches Regieren bzw. Verwalten) und *E-Democracy* (Elektronische Bürgerbeteiligung) wurden dabei als wesentliche Modernisierungsschritte öffentlicher Verwaltung dargestellt.²

Die Verbindung zwischen der Diskurspolitik der Bertelsmann-Stiftung und der Anwendung des Public Private Partnership Projektes zwecks Erzielung eines kommerziellen Gewinns bei der Bertelsmann AG wird an dieser Stelle deutlich erkennbar:

Am 16.05.2007 besiegelten die Stadt Würzburg und Arvato das erste PPP-Projekt in der öffentlichen Verwaltung in der BRD. Im Rahmen des Projekts *Würzburg integriert!* baut die Bertelsmann-Tochter Arvato eine zentrale E-Government-Plattform auf. Mit dem Pilotprojekt soll in der Kommunalverwaltung laut Stiftung "eine Verbesserung der Servicequalität, eine Vereinfachung der Prozesse und die Beschleunigung der Verwaltungsabläufe bei gleichzeitiger Senkung der Verwaltungskosten erreicht werden".³ Die Abläufe in der Kommunalverwaltung sollen über eine Internet-Plattform gesteuert werden, so dass man zu jeder Zeit "über das Internet [...] die Geburt eines Kindes oder den Kauf eines neuen Autos anmelden" kann.⁴ Und durch schnelle Auskünfte, sowie eine transparente und kurzfristige Antragsbearbeitung der Standort Würzburg an Attraktivität für Gewerbebetriebe und vor allem für große Unternehmen gewinnen.⁵

Weitere Kommunen sollen bald folgen. *Würzburg integriert!* soll erst der Anfang sein

1 Vgl. Rühl/Klönne 2007: S. 372.

2 Vgl. ebd.: S. 374.

3 Bertelsmann Stiftung 2007: o. S..

4 Waldemann 2007: o. S..

5 Vgl. Würzburg 2007: o. S..

und den Einstieg von Arvato in den deutschen Markt für öffentliche Dienstleistungen vorbereiten.

Vor wenigen Jahren, im Sommer 2005, hat Arvato bereits in Großbritannien Fuß gefasst. Im Bezirk East Riding of Yorkshire hat die Bertelsmann-Tochter den gesamten öffentlichen Dienst einschließlich 516 von 9000 VerwaltungsmitarbeiterInnen übernommen.⁶ Es handelt sich dabei um die Verwaltung eines Kreises (council) von der Größe des Saarlands mit rund 325 000 Einwohnern in 145 000 Haushalten. Arvato erledigt in East Riding kommunale Verwaltungsaufgaben. Das Bertelsmann-Unternehmen zieht lokale Steuern ein, erhebt in hoheitlichem Auftrag Gebühren, zahlt Wohngeld und Beihilfen, erledigt Lohn- und Gehaltsabrechnungen und betreibt 14 BürgerInnenbüros. Es stellt sowohl das Management als auch die komplette informationstechnologische Infrastruktur.⁷ Der Vertrag in East Riding hat nach Unternehmensangaben ein Volumen von mehr als 200 Millionen Euro.⁸

Im Gegensatz zu East Riding hat Arvato in Würzburg keine städtischen MitarbeiterInnen oder hoheitlichen Aufgaben übernommen. Das Projekt ist ‚vorerst‘ auf die Dauer von zehn Jahren ausgelegt, für die Arvato sich einen Umsatz von einer Milliarde Euro erwartet.⁹

Würzburg erhofft sich durch die zentrale E-Government-Plattform Einsparungen in Höhe von 27 Millionen Euro durch Personalabbau: Von 600 Verwaltungsmitarbeitern sollen 75 MitarbeiterInnen, die in Ruhestand gehen, nicht ersetzt werden. Die Stadt erhält zehn der gesparten 27 Millionen Euro, die Projektkosten belaufen sich auf weitere zehn Millionen. Somit bleiben Arvato bis zu sieben Millionen Euro Gewinn.¹⁰

Nicht eingerechnet wurden allerdings die kostspieligen Baumaßnahmen, die am E-Government-Rathaus vorgenommen werden und der zusätzliche Aufwand den die Umstellung auf die E-Government-Plattform zur Folge hat.¹¹ Acht Monate nach Start des Projekts zog Würzburgs Oberbürgermeister Georg Rosenthal dann auch die nüchterne Bilanz: „Spürbare Einsparungen gibt es noch nicht“.¹²

Zugleich ist davon auszugehen, dass bei den Beschäftigten infolge der weitreichenden Neuerungen Qualifikationsprobleme und -engpässe auftreten, die nur durch zeit- und kostenintensive Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden können. Schwerwiegende Probleme ergeben sich in Fragen des Datenschutzes, denn es ist noch völlig ungeklärt, wer auf der Verwaltungsseite Zugang zu den Daten der E-Government-Plattform hat. Da die Einführung einer elektronischen BürgerInnenkarte als Zugangsvoraussetzung zum Netz erwogen wird, stellt sich die Frage, welche Daten darauf gespeichert werden und wie hierbei Datensicherheit nachweislich gewährleistet werden soll.¹³

Einen besonderen Vorzug des Projekts sehen die Betreiber darin, dass "die Bürger in ein paar Jahren [bis 2011, *Anm. d. Aut.*] ihre Amtsgeschäfte sogar selbst in die Hand

6 Vgl. Schuler 2008, o.S..

7 Vgl. Arvato 2007: o. S..

8 Vgl. Siebenhaar 2008, o.S..

9 Vgl. ebd.

10 Vgl. Spiegel Online 2007: o. S. und Vgl. Schuler 2008, o.S..

11 Vgl. Bruder 2007.

12 Vgl. Kommune21 2008: o.S..

13 Vgl. ebd..

nehmen". Ins Rathaus müsse man nur noch, "wenn eine Unterschrift nötig ist".¹⁴ Das bedeutet, dass alle Bürger einen PC mit Internetanschluss brauchen und in der Lage sein müssen, damit umzugehen. Bereits heute geben die BürgerInnen des Bürgerbüros ihre Daten eigenhändig am Besucherterminal ein. Und das bedeutet auch, dass auf die Bürger immer mehr Verwaltungsarbeit abgewälzt wird, während sie die "Gebühren [...] nach wie vor bezahlen" müssen, denn "Amtshandlungen finden ja trotzdem statt."¹⁵ Für ‚NormalbürgerInnen‘ zahlt sich das Projekt nicht aus. Es wird mit ihren Steuermitteln finanziert, Gebühren müssen sie wie bisher entrichten und zusätzlich sollen sie nun die Arbeit der entlassenen MitarbeiterInnen übernehmen. Billiger und unkomplizierter wird die Verwaltung dadurch noch lange nicht, auch nicht für den Betreiber.

Da die Stadt sich für die nächsten zehn Jahre auf Arvato festgelegt hat, hat sie den Handlungsspielraum des Kommunalparlaments erheblich eingeschränkt. Deswegen, aber auch wegen der Ortsgebundenheit hat Arvato sich das Monopol in der würzburger Verwaltung gesichert.¹⁶

Die Auswirkungen die das E-Government auf die öffentliche demokratische Kontrolle und die politischen Einflussmöglichkeiten der BürgerInnen und Beschäftigten haben wird sind noch nicht abzuschätzen. Bereits jetzt gibt es ein Defizit an Transparenz, da die Verträge zwischen der Stadt und Arvato der Öffentlichkeit nicht zugänglich sind.

Durch die Übernahme von bisher öffentlichen Vermögen und Aufgaben werden große internationale Konzerne wie Arvato immer mehr wirtschaftliche und politische Macht erhalten. Die Bertelsmann AG erhält in den von ihr gemanagten Verwaltungen sehr viele Informationen über ihre und die "KundInnen" des Staates. Werden nun auch noch private Rechtsformen eingeführt, wächst die Möglichkeit, BürgerInnen den Zugang zu den verwalteten Informationen zu verweigern.¹⁷

Inzwischen häufen sich Meldungen über "Pannen" und Mißbrauch im Umgang mit sensiblen Daten. Auch Zweifel gegenüber Arvato sind angebracht, denn Arvato ist unter anderem im Adressenhandel tätig. Im Jahr 2004 wurden der spanische Buchclub Círculo de Lectores (Bertelsmann Direct) und Arvato Services wegen illegaler Weitergabe von Kundendaten und deren Verwendung zu Werbezwecken zu einer Strafe von über 360.000 Euro verurteilt¹⁸. Einen Imageverlust muss Bertelsmann deswegen nicht beklagen, denn in der Presse findet sich dazu nahezu nichts.

Mit Gewissheit kann man davon ausgehen, dass mit dem Projekt *Würzburg integriert!* erst einer von vielen Schritten auf dem Weg der Privatisierung von Verwaltung gegangen wurde. Mit der EU-Dienstleistungsrichtlinie besteht nun erstmals der rechtliche Zwang bis Ende 2009 eGovernment-Anwendungen auf allen Ebenen der Verwaltung (Bund, Länder, Kommunen, Kammern, Berufsverbände und andere mittelbare Verwaltungsinstitutionen) sowie in in- und ausländischen Dienstleistungsunternehmen (mit Ausnahme bestimmter Branchen) umzusetzen.¹⁹

14 Waldermann 2007: o. S..

15 Ebd..

16 Vgl. Bruder 2007.

17 Vgl. Rühl/Klönne 2007: S. 383.

18 Consumer Eroski 2004, o.S..

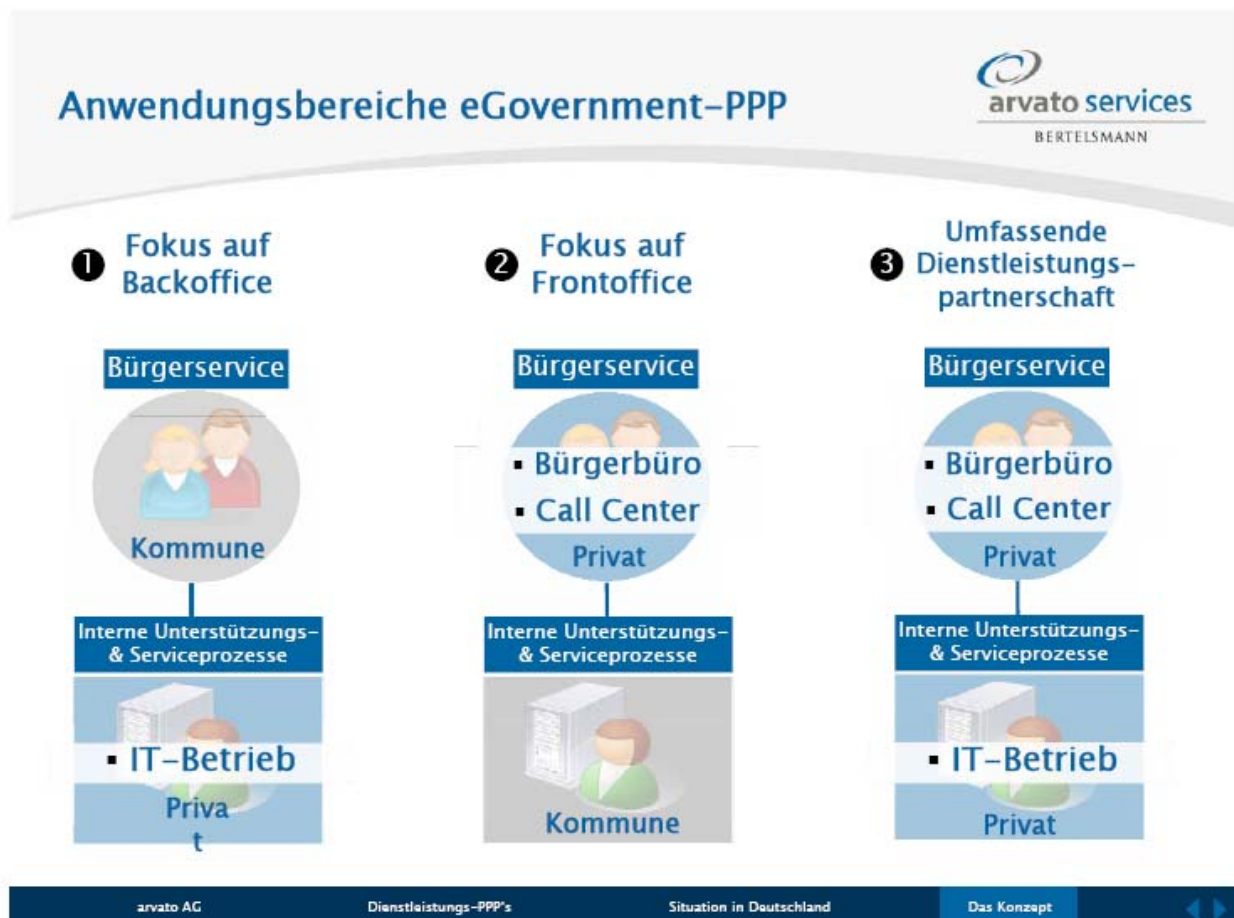
19 ..Vgl. Siegfried 2008: S. 5-7.

Bereits 30 weitere Kommunen haben ihr Interesse an dem Projekt und einer Zusammenarbeit mit Arvato kundgetan.²⁰ Auch die Stadt Gütersloh ist interessiert.

Seit Oktober 2008 übernimmt Arvato Services nun auch für das britische Sefton Metropolitan Borough Council umfangreiche Dienstleistungen. Dazu gehören unter anderem der Betrieb der Bürgerbüros und Finanzdienstleistungen wie der Einzug lokaler Steuern und die Auszahlung von Löhnen, Gehältern und Pensionen. Wiederum übernahm Arvato 450 MitarbeiterInnen des Council.²¹

Bertelsmann plant auch weiterhin, im Rahmen von PPP-Projekten europaweit in die derzeit noch unter nationalstaatlicher Kontrolle stehenden Bereiche vorzudringen und Tätigkeiten des öffentlichen Gemeinwesens zu übernehmen.²² Nach Großbritannien und Deutschland will Bertelsmann den spanischen Markt in Angriff nehmen.²³

24



Januar 2009

20 Vgl. Siebenhaar 2008, o.S..

21 Arvato 2009: o.S..

22 Vgl. Handelsblatt 2006: o. S..

23 Siebenhaar 2008, o.S..

24 Baron 2008: S. 4.

Literatur

Arvato 2007: „arvato startet Dienstleistungen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland“, Pressemitteilung vom 27. April 2007, in: <http://www.arvato-services.de/de/news-20070427.html> (Zugriff am 17.01.2009).

Arvato 2009: in: „arvato services gewinnt weiteres PPP-Projekt in UK“, *News* vom 01.10.2008, in: <http://www.arvatogov.de/?action=news#g> (Zugriff am 17.01.2009).

Baron, Christoph 2008: „arvato government services - Dienstleisterpartnerschaften für eGovernment“, Vortrag vom 24. Juni 2008 auf dem E-Government-Kongress „iKommune Würzburg“ in Würzburg (siehe: <http://www.wuerzburg.de/iKommune>), in: http://www.wuerzburg.de/m_20099 (Zugriff am 17.01.2009).

Bauer, Rudolph, 2007a: „Global Player Bertelsmann“, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 8/2007, S. 1003-1009, <http://www.anti-bertelsmann.de/2007/baue0708.pdf> (Zugriff am 17.01.2009).

Bertelsmann Stiftung 2007: „E-Government mit Bertelsmann“, Presseerklärung 30.04.2007, Würzburg, in: http://www.kommune21.de/web/de/meldung,285_1_0_82.5,6453 (Zugriff am 17.01.2009).

Bruder, Paul H., 2007: „Bertelsmann-Arvato: Gute Geschäfte - was sonst? „Würzburg integriert!“: Ein Pilotprojekt für E-Government in der Kommunalverwaltung der unterfränkischen Main-Metropole“, in: *unsere zeit - Zeitung der DKP* am 27.07.2007, in: <http://www.dkp-online.de/uz/3930/s0901.htm> (Zugriff am 17.01.2009).

Consumer Eroski 2004: „Multa de más de 360.000 euros a Círculo de Lectores por ceder datos de sus clientes“, 30.06.2004, in: http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/2004/06/30/105141.php (Zugriff am 17.01.09).

Handelsblatt 2006: „Arvato will Umsatz kräftig steigern“, vom 29.03.2006, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/arvato-will-umsatz-kraeftig-steigern;1057185> (Zugriff am 17.01.2009).

Kommune21 2008: "Kaum Fortschritte kann das Projekt „Würzburg integriert!“ acht Monate nach dem Start vorweisen. Der Stadtrat will nun in einer Sondersitzung über die künftige Richtung des Projekts entscheiden.", 10.12.2008, in: http://www.kommune21.de/web/de/verwaltung,285_0_0_82.5,8306.

Ruehl, Wilhelm/Klönne, Arno, 2007: „Bertelsmann und Public-Private-Partnership“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*,

Marburg, S. 371-392.

Schuler, Thomas, 2008: "So denken Dienstleister. Wie der Medienkonzern Bertelsmann mit der Modernisierung von Verwaltungen einen neuen Wachstumsmarkt erobern will", in: *Berliner Zeitung* 11.04.2008, in: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2008/0411/media/0002/index.html> (Zugriff am 17.01.2009).

Siebenhaar, Hans-Peter 2008: "Milliardenmarkt - Bertelsmann rollt Kommunen auf", in: *Handelsblatt* 03.04.2008, in: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/bertelsmann-rollt-kommunen-auf;1412443> (Zugriff am 17.01.2009).

Siegfried, Christine 2008: "Würzburg integriert. Eu-Dienstleistungsrichtlinie – Ziele, Regelungsbereiche, Umsetzungsstand", Vortrag vom 24.Juni 2008 auf dem E-Government-Kongress "iKommune Würzburg" in Würzburg (siehe: <http://www.wuerzburg.de/iKommune>), in: http://www.wuerzburg.de/m_20098 (Zugriff am 17.01.2009).

Spiegel Online 2007: „Bertelsmann macht, was Würzburg nicht schafft“, in: *Spiegel Online* vom 27.04.2007, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,479847,00.html> (Zugriff am 17.01.2009).

Waldermann, Anselm, 2007: „Wie Würzburgs Bürger König werden soll“, in: *Spiegel Online* vom 12.05.2007, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482033,00.html> (Zugriff am 17.01.2009).

Würzburg 2007: *Würzburg integriert!*, in: <http://www.wuerzburg.de/buerger/egov/egov-international/2090,10133.html> (Zugriff am 23.09.2007).

Hochschulen als Dienstleister

Vergleichbar mit der Situation an den Schulen wird zur Zeit der neoliberale Umbau an den Hochschulen betrieben. Das Leitbild ist die von Thorsten Bultmann beschriebene „standortgerechte Dienstleistungshochschule“¹. Die Hochschule soll weg von ihrer verstaubten Behördenstruktur hin zu einem effizienten und schlanken wirtschaftlichen Betrieb. Im Zuge dessen werden die Hochschulen in ihrer inneren Struktur nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten neu gestaltet. Gleichzeitig verändert sich der Auftrag der Hochschulen. Sie sollen als Dienstleister am Markt auftreten. Einerseits gegenüber den Studierenden, denen sie eine universitäre Ausbildung zur Wertsteigerung der Ware Arbeitskraft verkaufen, andererseits gegenüber der Wirtschaft, der verwertbares Wissen geliefert werden soll. Studieneffizienz wird eingefordert. Wenn von Bildung die Rede ist, ist meist fachliche Qualifikation gemeint.

Zentraler Antrieb in dieser Entwicklung ist das 1994 gegründete Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Es ist eine gemeinsame Institution der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Bertelsmannstiftung, wobei die HRK vor allem die Legitimität und die Bertelsmannstiftung das Geld zusteuert. Das CHE entwickelt aus dem Bewusstsein heraus, (angeblich) zu wissen woran das deutsche Hochschulwesen kranke und wie es zu kurieren sei, Konzepte, Strategien und Gutachten zu allen möglichen Fragen, die Universität und Hochschule betreffen und treibt damit Ministerien, Hochschulleitungen und andere Entscheidungsträger vor sich her. Die Strategie des CHE ist dabei, durch eine ungeheuer große Anzahl an Publikationen und durch die Beteiligung an etlichen hochschulpolitischen Versuchen und Projekten, die Rolle desjenigen zu übernehmen, der die uneingeschränkte Meinungsführerschaft in Sachen Hochschule innehat. Diese Strategie hat dem CHE den Ruf eingebracht, das heimliche (oder vielmehr das tatsächliche) Bildungsministerium zu sein. Inhaltlich vertritt es dabei einen kompromisslosen Neoliberalismus, der in harmlose Worthülsen verpackt wird.

Konkurrenz als Steuerungsinstrument

Heutige Hochschulpolitik geht davon aus, dass sich Universitäten und Hochschulen am effektivsten durch Marktmechanismen steuern lassen. Dabei ist das politische Ziel noch nicht die Privatisierung von Hochschulen, vielmehr geht es heute darum einzelne Hochschulen wie Wirtschaftsbetriebe funktionieren zu lassen. Dazu müssen sie zunächst in einen Wettbewerb zueinander gesetzt werden. Dieses in Wettbewerb

1 <http://www.staff.uni-marburg.de/~rillingr/wpl/texte/1bultman.htm>

setzen findet zur Zeit auf allen Ebenen statt. Nationale Bildungssysteme werden international verglichen, um Veränderungsdruck auf einzelne Hochschulen aufzubauen. In Deutschland kämpfen die Hochschulen um die Anerkennung als "Exzellenzuniversität" im Rahmen des Wettbewerbs um Forschungsmittel des Bundes. Gleichzeitig müssen die Hochschulen in diversen Hochschulrankings um die Gunst der StudentInnen werben.²

Fakultäten werden heute vor allem dadurch in Konkurrenz gesetzt, dass sie im Rahmen der neu gewonnenen Hochschulautonomie um die interne Verteilung der Finanzen konkurrieren, die der Hochschule im Rahmen eines Globalhaushaltes zugewiesen werden. Die Finanzmittel werden nicht mehr durch einen Haushaltsplan verteilt. Statt dessen bekommt jeder Fachbereich eine Grundfinanzierung die für den laufenden Betrieb nicht ausreicht. Weitere Mittel werden erst beim Erreichen bestimmter Kennziffern verteilt (Beispiel für diese Kennziffern sind: angeworbene Drittmittel, Anzahl der AbsolventInnen, Studienzeit, Anzahl der Publikationen, Geschlechterquote, ...)³

Darüber hinaus werden alle möglichen Steuerungsinstrumente aus der Betriebswirtschaft auf die Hochschulen losgelassen. Von Zielvereinbarungen, Kontraktmanagement, Selbst- und Fremd-Evaluationen bis zur leistungsorientierten Besoldung für ProfessorInnen. Dadurch wird ein massiver Druck einerseits zur permanenten Innovation, andererseits zur Anpassung an die gerade aktuellen Trends ausgeübt.

Die Hochschulen werden verstärkt mit rein privaten Institutionen verzahnt indem sie sich in ein Umfeld von privaten Instituten und Firmen einbetten und mit diesen kooperieren oder bestimmte Bereiche direkt privatisiert werden. Ein Beispiel ist das im Zuge der BA/MA Abschlüsse eingeführte Akkreditierungsverfahren von Studiengängen. Die Zulassung und Überwachung von Studiengängen wird nicht mehr wie bisher durch die zuständigen Ministerien, sondern von privaten Akkreditierungsinstituten durchgeführt.

Studierende als KundInnen

Das Verhältnis zwischen Hochschule und Studierenden ändert sich grundsätzlich. Primäres Ziel der universitären Ausbildung ist nicht mehr möglichst vielen Menschen einen Hochschulabschluss zu ermöglichen. Statt dessen tritt die Hochschule dem einzelnen Studierenden als Dienstleister gegenüber. Sie verkauft eine universitäre Ausbildung. Der/die einzelne Studierende soll bereit sein, für diese Dienstleistung zu bezahlen, da sie den Wert seiner/ihrer Arbeitskraft steigert und sich das spätere Einkommen erhöht. Von der Wahl eines Studienfaches und vom Studium selber erwartet, der/die einzelne, dass es später einen Gewinn abwirft.

Dieses Leitbild verlangt eine umfangreiche Neustrukturierung der einzelnen

2 beispielsweise das CHE Hochschulranking, heraus gegeben vom CHE und der Zeit

3 siehe auch: "Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland - Entwicklungsstand und Empfehlungen" unter: <http://www.che.de/downloads/AP32.pdf>

Studiengänge. Das vermittelte Wissen muss noch konsequenter als bisher auf wirtschaftliche Verwertbarkeit durch den einzelnen Studierenden ausgerichtet sein. Gleichzeitig muss das Studium insgesamt effizienter und schneller verlaufen und die Inhalte modernisiert werden. Diese Neustrukturierung erfolgte in den letzten Jahren vor allem durch die fast vollständige Abschaffung der Diplom- und Magister- Studiengänge und die gleichzeitige Neukonstruktion von BA-/MA-Studiengängen. Diese Reform der Studienabschlüsse bot somit das ideale Vehikel alle Universitäten und Fachhochschulen auf den neuen Zeitgeist einzuschwören. Nebenbei bietet die neue Struktur allen Studierenden die Möglichkeit ihren Abschluss in der billigen Standard Variante (Bachelor) oder der teuren Premium-Variante (Master) zu machen. Wobei der Zugang zu MA – Studiengängen durch Quoten limitiert wird.

Das zentrale Instrument für die Durchsetzung dieser Logik sind Studiengebühren. Während die zunächst in einigen Bundesländern eingeführten Langzeitstudiengebühren vor allem dafür gesorgt haben, dass all diejenigen, die nicht schnell und effizient studieren, die Hochschule zu verlassen haben, so zwingen allgemeine Studiengebühren und Bildungskredite zu einem Studium nach einer Renditelogik. Die Studiengebühren in Höhe von 500€ pro Semester werden viele Studierende über spezielle Bildungskredite finanzieren müssen. Zusammen mit den ebenfalls auflaufenden BaFöG Schulden ergibt sich ein Schuldenberg von mehreren zehntausend Euro am Ende des Studiums. Die Entscheidung ein Studium aufzunehmen kann also nur getroffen werden, wenn am Ende ein Job winkt, der einen sehr guten Lohn verspricht. Studieren wird zum unternehmerischen Risiko.

Aus der Tatsache, dass ein Großteil der Studierenden bereit ist, Studiengebühren zu bezahlen, weil sie glauben, dass dabei die viel beschworene Verbesserung und Effektivierung des Studiums heraus kommt zeigt, wie tief diese Logik schon in den Köpfen ist.

Damit dies alles funktioniert, müssen die Hochschulen um die besten Studierenden konkurrieren und die Studierenden um den besten Studienplatz. Folgerichtig ist die zentrale Studienplatzvergabe stark eingeschränkt worden. Darüber, wer einen Studienplatz bekommt, entscheidet nun meist die Hochschule allein. Gleichzeitig wird der/die Studierende durch Hochschulrankings in die Lage versetzt die bundesweit beste, und das meint ökonomisch effizienteste, Hochschule zu finden.

In der Hochschule wird nicht nur verwertbares Wissen vermittelt, sondern es werden auch die Arbeitsbedingungen und Zwänge der heutigen Berufswelt simuliert – nicht zuletzt indem die neuen Studiengänge explizit ausgerichtet sind am Zeitumfang einer Arbeitswoche von 38,5 Stunden – zuzüglich Überstunden. In Verbindung mit dem enorm straff gestalteten Studienverlauf ergibt sich ein massiver Druck unter dem es keine Möglichkeit gibt nach rechts oder links über den Tellerrand hinaus zu schauen.

Dezember 2008

Literatur

Bultmann, Thorsten, Die standortgerechte Dienstleistungshochschule, in: Prokla 104 Hochschule. <http://www.staff.uni-marburg.de/~rillingr/wpl/texte/1bultman.htm>, 1997

Klausenitzer Jürgen, Thesen zu Rationalisierung und Privatisierung im Bildungsbereich. Für einen erweiterten Privatisierungsbegriff, <http://www.anti-bertelsmann.de/2005/privatisierung-klausenitzer.pdf>, 2005

Lohmann Ingrid, Die »gute Regierung« des Bildungswesens: Bertelsmann Stiftung, <http://www.anti-bertelsmann.de/2006/LohmannBertelsmann.pdf>, Manuskript des Beitrags zum 20. DGfE-Kongreß, Symposium 19, FFM 2006

Resolution der Evangelischen Fachhochschule Ludwigshafen "Boykott des Hochschulrankings des Centrums für Hochschulentwicklung", <http://www.anti-bertelsmann.de/2008/ResolutionCHE040208.pdf>, 2008

Zahlreiche weitere Texte, Links und Literaturhinweise zum Thema finden sich unter: <http://www.anti-bertelsmann.de/texte.html>

Schulrationalisierung und Bertelsmann

1. „Bertelsmannisierung“

Als „Bertelsmannisierung der Schulen“ bezeichnen wir die Rationalisierungs- und Ökonomisierungsoffensive im Schulbereich, die seit 1995 maßgeblich durch die Bertelsmann-Stiftung in ganz Deutschland vorangetrieben wird.¹ Ihr Ziel ist eine völlig veränderte Verwaltung und Arbeitsorganisation in den Schulen, die sich aus den Grundsvorgaben des neoliberalen New Public Management (NPM) ableiten. Eine weitgreifende deutsche Verwaltungsreform auf allen Gebieten nach dem Konzept des neoliberalen NPM wurde seit Anfang der 90er gemeinsam von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), der Bertelsmann-Stiftung und der Verwaltungshochschule in Speyer entworfen und in die Politik hereingetragen.² Eines der zentralen Umstrukturierungsvorhaben betrifft die schulische Finanzverwaltung. Sie soll mittels Datensysteme und Kennziffern dezentral im Rahmen der "Budgetierung" abgewickelt werden, gleichzeitig wird über das "Controlling" der zentralistische Zugriff verschärft.³ Zusätzlich werden drei weitere Steuerungsinstrumente eingeführt: Qualitätsmanagement, Ziel-Leistungsvereinbarungen zwischen Schulen und Behörden sowie Public-Private-Partnerships mit Sponsoren.

Offensichtlich stellt dieser Rationalisierungsangriff nicht nur einen Vorlauf dar, um später Teile des öffentlich-rechtlichen Bildungswesens für den Handel mit Bildungsdienstleistungen zu privatisieren. Sondern: hier findet ein Paradigmenwechsel statt. Die "Schule der Zukunft" führt die neuen Führungs- und Sozialtechniken des Kapitals auch in der Schulorganisation ein. Neben der neuen Finanzverwaltung über *Budgetierung* und *Controlling* sind „Selbstmanagement“ und „Qualität“ dabei entscheidende Begriffe. Das „Selbstmanagement“ drückt den grundlegenden Wandel in den Sozialtechniken aus,⁴ „Qualität“ ist der dazu passende Kampfbegriff. Unter dem

¹ Bildungskommission NRW, Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied etc. 1995. Wahrscheinlich hat wurde die Kommission auf Anregung der Bertelsmann-Stiftung bzw. Reinhard Mohn persönlich angeregt. Das geht aus dem Kontext hervor. Dazu:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-5F13C78F/bst/hs.xsl/prj_8659.htm
<http://www.inis.stiftung.bertelsmann.de/>

² Schlüsseldokument ist der KGSt-Bericht „Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung“. Er wurde von Gerhard Banner 1993 vorgelegt. Das "Neue Steuerungsmodell" ist die deutsche Version des "New Public Management", das auf dem Treffen anlässlich der Verleihung des Carl-Bertelsmann-Preis 1993 "Demokratie und Effizienz" seinen politischen Durchbruch zur "Akzeptanz" erlebte.

³ http://www.kgst.de/menu_oben/die_kgst/verwaltungsreform/5_1993.pdf
Zur Erläuterung der Finanztechnik des "New Public Management" siehe unseren Aufsatz unter www.bertelsmannkritik.de (ab 08.01.09)

⁴ "Insofern die Forderung nach Selbstführung jede/n betrifft, ihre rationalisierende Wirkung jede/n trifft, bleibt ihre Steuerungsfunktion nicht im Rahmen eines individualistischen Paradigmas, sondern wird zum Scharnier zwischen Selbst- und Fremdführung. Das Leben selbst zu bestimmen, selbst zu

Deckmantel einer angeblichen Qualitätssteigerung werden einseitig unterbezahlte Leistungssteigerungen von Seiten des Personals eingefordert.⁵

Ein persönlichkeitsstärkender, anregender und menschlich-sinnvoller Umgang zwischen Lehrpersonal und Schülerschaft findet weitgehend nur auf dem Papier der InnovatorenInnen statt. Da die Schullandschaft durch den sozialen Hintergrund der Schülerschaft und soziale Interaktionen zwischen Menschen bestimmt ist, dürfte die Reichweite von neuen Didaktiken begrenzt sein.⁶ Fortschritte im aktuellen schulischen Geschehen hängen nach wie vor von der Klassengröße und von zusätzlichen sozialpädagogischen und unterstützenden Maßnahmen aller Art ab - und die kosten Geld. Selbstmanagementkonzepte sowie Standardisierung von Abschlüssen können zusätzliche Finanzierung nicht ersetzen - so läuft es auf verschärften Leistungsdruck und Selektion statt Förderung hinaus. Die wirklichen Veränderungen basieren überall auf den neuen Möglichkeiten von Internet und anderen EDV-Techniken. Sie werden hemmungslos in den Dienst der Sparpolitik und gesteigerter Leistungsanforderungen gestellt und drängen das Menschliche, das nötig wäre, in den Hintergrund.

2. Rationalisierungsoffensive, woher?

Die typischen Rationalisierungsstrategien des Neoliberalismus beruhen überall auf ähnlichen Innovationen der sozialen Steuerung, auch wenn sie in ganz unterschiedlichen Situationen zum Tragen kommen. Im staatlichen Bereich als neoliberale Verwaltungsreform (dem NPM); bei den Großkonzernen als Total Quality Management (TQM) mit ausgefeilten Wertschöpfungsketten in der globalen Lohnhierarchie; und drittens in der Wissenschaft mit einer veränderten Theorie der sozialen Steuerung beruhend auf Selbstorganisation und "Subjektivierung". Als materielle Voraussetzung für die neue Form der sozialen Steuerung diente die technologische Revolution der Informationstechniken und der Netzwerk-Technik mit Internet/Intranet.

Im staatlichen Bereich bildete die neoliberale Verwaltungsreform des NPM (dazu gehören auch die Privatisierungen) den Ausgangspunkt. Mit der Verleihung des Carl-Bertelsmann-Preises 1993 "Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung" an Vorreiter des NPM erlebte die Verwaltungsreform mit der wohl durchdachten "schöpferischen Zerstörung" des hergebrachten bürokratischen Systems in

wählen, selbst zu gestalten ist mehr als ein Appell, es wird allen abverlangt und ist in seiner Funktion als konstitutives Element des gegenwärtigen neoliberalen Diskurses zu betrachten."

Siehe: <http://sozmag.sozilogie.ch/03/effizienz.xml>

⁵ Siehe die Rede von Peer Steinbrück zur Selbstständigen Schule: Internet:

http://www.selbststaendige-schule.nrw.de/RegionaleBildungslandschaften/News2/ordner_template/Steinbruck_Mit-schnitt_Statement.pdf

⁶ Siehe z.B das Projekt SESEKO: Selbstwirksamkeit durch Selbststeuerung und Kooperatives Lernen. Teamarbeit unter Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf, www.seseko.de. So nett und gut durchdacht solche Projekte auch sein mögen, werden sie die objektiven Verelendungstendenzen im Niedriglohnbereich kaum beheben. Siehe dazu die Befunde zur Kinderarmut in reichen Ländern: <http://www.unicef.de/kinderarmut.html>

Deutschland ihren vernehmlichen Startschuss.⁷ Zeitgleich wurden von der Bertelsmann-Stiftung die Bildungskommission Nordrhein-Westfalen (NRW), das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und das Centrum für Krankenhaus-Management (CKM) gegründet, um Umsetzungsschritte der NPM-Verwaltungsreform für Schulen, Universitäten, Krankenhäuser und den gesamten öffentlichen Dienst zu entwickeln und zu propagieren. Reinhard Mohn gab seiner Stiftung den Auftrag, Forschungsprojekte, ideologische Propaganda, Personalpolitik an den entscheidenden Stellen und sonstige Instrumente für Marktorientierung und "Effektivierung" aller öffentlichen Dienste bereitzustellen. Darüber berichtet z.B. der Leiter des CHE Müller-Böling gleich zu Anfang seiner Kampfschrift "Die entfesselte Hochschule" voller Stolz: "Im September 1993 saß ich in Gütersloh Reinhard Mohn gegenüber, der mich bat: 'Machen Sie das?' Das betraf Aufbau und Leitung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Ich übernahm die Aufgabe...."⁸

In NRW wurde eine Bildungskommission für das Schulwesen eingerichtet, deren Vorsitz Johannes Rau hatte und der maßgebliche Leute aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung angehörten. Reinhard Mohn war wichtigstes Mitglied dieser Kommission, neben anderen Größen aus den Vorständen der Deutschen Bank, Volkswagen, IBM, der IG Metall und Professoren von diversen Universitäten. Ein parteiübergreifendes Eliten-Netzwerk. Mohns Stiftung dürfte sich sehr für die Einführung des NPM an Schulen eingesetzt haben, hier wie sonst auch, ohne das Kind offen beim Namen zu nennen, jedenfalls nicht im Kommissionsbericht. Dies ist für die gesamte Politik an Unis, Schulen und im Gesundheitsbereich typisch. Auf den konzeptionellen neoliberalen Hintergrund wird nicht verwiesen, sondern scheinbar pragmatisch steht dieser und jener Reformbedarf im Vordergrund. Jedenfalls übernahm die Bertelsmann-Stiftung die Federführung bei den ersten deutschen Schulversuchen mit dem NPM in der Schulverwaltung (Selbstständige Schule in NRW, siehe weiter unten).⁹

Auch im Schulwesen gehören zum NPM:

- dezentrale Ressourcenverwaltung mit Budgetierung und transparentem Controlling;
- Qualitätsmanagement;
- Rechenschaftspflicht mit Evaluationen;
- Markt- und Wettbewerbsorientierung mit der Möglichkeit der Privatisierung;
- betriebswirtschaftliche Rationalisierung/Optimierung/Effektivierung auf der Grundlage der Eigenverantwortung der Teams und der Eigenverantwortung der Schule;
- und zukünftig die Schul-Cluster, also der Zusammenschluss mehrerer Schulen zu einem besser steuerbaren Verbund, der sich seine public-private partnerschaften (ppp) jenseits der Zustimmung von Schulkonferenzen

⁷ Bertelsmann-Stiftung (Hg.), Carl-Bertelsmann-Preis. Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung, 2 Bde., Gütersloh 1993, S. 28: "Duisburg hat es unternommen, die Aktivitäten der Stadt ganzheitlich im Sinne eines Konzernberichtes für das Jahr 1991 darzustellen." Die anderen Preisträger sind auf verschiedene Länder verteilt.

⁸ Detlef Müller-Böling, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000, 9

⁹ Siehe Anm. 1: Bildungskommission, 1995

organisieren wird, um fehlendes Geld aus kommerziellen Marktaktivitäten zu holen.

Auf diesem Hintergrund können dann die öffentliche Haushalte weiter gekürzt und paradoxerweise gleichzeitig von Reform und verbesserter Qualität geredet werden.¹⁰

Das Qualitätsmanagement wurde im Anschluss an die Toyota-Diskussion Ende der 80er von McKinsey und amerikanischen Großkonzernen übernommen und zunächst in Kanada auf das Schulwesen übertragen. Bertelsmann hatte seine Experten entsandt. Sie waren, wie auch der bekannte Fachjournalist Reinhard Kahl¹¹, begeistert von den neuen Prinzipien der angeblich basisnahen Steuerung, die ihnen in Kanada vorgeführt wurden. Geflissentlich haben sie die größten Lehrerstreiks der nordamerikanischen Geschichte übersehen, die sich in Ontario, Kanada im Jahre 1997 gegen ebendiese neoliberale Schulreform richteten.¹²

Einen dritten Herkunftsstrang hat das NPM in der Forschung zur Steuerung sozialer Systeme, der Kybernetik. Kleine soziale Einheiten, z.B. überschaubare Gruppen, können sich selbst am besten "steuern", "organisieren" und vor allem "optimieren". Auf höchstem Niveau der Wissenschaft wurde ein altes sozialrevolutionäres Organisationsprinzip im Bereich der Biologie (Autopoiesis, Maturana), der physikalischen Chaostheorien (Haken) und auch der Kybernetik (Luhmann etc.) neu entdeckt.¹³ In den Sozialwissenschaften schuf die konstruktivistische Theorie der "Subjektivierung" die Möglichkeit, die Eigeninteressen der Menschen für Leistungssteigerungen im Sinne des Managements umzulenken. Die "Sinnhaftigkeit" organisatorischer Abläufe wurde einer Überprüfung der Beschäftigten ausgesetzt. Entgrenzungen des kapitalistischen Zeitregimes wurden wie bei der Prekarisierung auf dem Arbeitsmarkt (Stichwort: Unternehmer der eigenen Arbeitskraft) plötzlich funktional, um Leistungsreserven zu erschließen.¹⁴

Aus all dem hatte die Management-Forschung abgeleitet, dass Effektivierung in großen Organisationen am besten von Teams ausgehen sollte, die aus Erfahrung über klare "Ziele" und "Sinn" vor Ort verfügten (bottom up). Von daher wären sie wirksamer als die bisherige bürokratische Verwaltung (top down). Neue Organisations- und

¹⁰ Siehe dazu das Kapitel zum NPM auf der Seite www.bertelsmannkritik.de (ab Januar 09)

¹¹ Reinhard Kahl bedient die bildungsbürgerliche Schicht der Alt-68er mit Mainstream-Halbwissen in der "ZEIT". Er ist Bertelsmanns engster Verbündeter in der gehobenen Journalistik.
<http://www.reinhardkahl.de/>

¹² "Zwei Wochen lang verweigerten 126 000 Lehrer in der kanadischen Provinz Ontario ihre Arbeit, und die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung stand auf ihrer Seite. Als der Arbeitskampf auf eine offene Kraftprobe mit der Regierung hinauslief, brachen die Lehrgewerkschaften am 9. November den Ausstand ab und kapitulierten schmachvoll."

Der Streik richtete sich gegen unglaubliche Kürzungen im Bildungshaushalt.

Internet: <http://www.wsws.org/de/gleichheit/9801/16kana1.shtml>

Beachte den Zusammenhang zu anderen Streiks gegen die Folgen des Outsourcing bei General Motors.: <http://www.trend.infopartisan.net/trd7898/t607898.html>

¹³ Siehe: Jörn Grapp u.a., Ideengeschichtliche Entwicklung der Selbstorganisation – Die Diffusion eines interdisziplinären Forschungskonzeptes;

Internet: http://www.wiwi.uni-bremen.de/mh/pdf/IdeengeschichtlEntwSO_Gesamtfinal.pdf

¹⁴ Peter L. Berger; Thomas Luckmann, Modernität, Pluralismus und Sinnkrise. Die Orientierung des Modernen Menschen, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1995. Berger und Luckmann waren 1969 mit ihrem Buch: "Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit" bahnbrechend. Mit ihm wurde im sozialwissenschaftlichen Bereich der Positivismus als wissenschaftstheoretische Basis des keynesianischen Hochlohnsystems und des Fordismus abgelöst. Siehe auch die arbeitswissenschaftliche Diskussion zum neuen Typ der/s Arbeitskraftunternehmers/rin unter <http://www.arbeitenundleben.de/>

Managementprinzipien wurden entwickelt, die sich besser auf die zertrümmerten Arbeitsmärkte und neuen Unternehmensformen anwenden ließen. Nach 15-jährigem Wandlungsprozess in der Privatwirtschaft (und auch als "Aktivierung" in den Arbeitsagenturen), kommt nun das Selbstmanagement in den Schulen an.

Den neoliberalen Organisationstheoretikern geht es darum, den Informationsaustausch der Beschäftigten über Ziele und Methoden ständig neu zu organisieren, das heißt im offenen Prozess zu evaluieren. Alle Beschäftigten sollen eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens Schule mittragen und sich gemeinsam im Kollegium auf der Grundlage des TQM (SEIS, Q2E etc.) um ständige Optimierung kümmern. Was für LehrerInnen so neu auch nicht ist, da Konferenzen stets auch die gesamtschulischen Anliegen demokratisch diskutieren konnten. Von dem „Sich-Öffnen und Sich-Austauschen“ der MitarbeiterInnen und dem Zwang zur zielgerichteten Kooperation erhofft man sich, ganz anders als bisher auf die inneren Potentiale, Erfahrungsschätze und Selbstorganisationsfähigkeiten der Menschen zugreifen zu können, - und nebenbei vorhandene Blockierungen und Widerstand (unproduktives/ unflexibles Verhalten, Langsamkeit, unangepasste Eigenwilligkeit, mangelnde Teamfähigkeit, politisches Opponieren etc.) auszuschalten.¹⁵ Die neue Flexibilität im Innern der Institution wird durch betonharte Kennzifferndiktate, Außenevaluation und Benchmarking/Ranking eingerahmt. Selbstorganisation wird nur in dem Maße zugelassen, in dem sie der kapitalistisch definierten Produktivitätssteigerung dient.

Dieser Wandel zu Subjektivierungskonzeptionen und zur Selbstorganisation bis hin zum Selbstmanagement und "Empowerment" wird in der Sozialwissenschaft im Anschluss an Michel Foucault unter dem Stichwort "Gouvernementalität" diskutiert.¹⁶ Wir könnten uns auch fragen, inwieweit die meisten der jetzt vom Kapital neu eingeführten Sozial- und Führungstechniken eigentlich aus den sozialen Bewegungen in den Siebziger Jahren stammen und nun in pervertierter Form von Kapitaleseite als sozialtechnisches Gleitmittel benutzt werden. Nicht nur ist das Projekt der "Grünen" auf der anderen Seite angekommen, sondern soziale Inhalte und Kampfformen wurden in systemrationale Innovationen um- und eingebaut. Weniger als für Schulen wurde dies für andere Bereichen ansatzweise aufgearbeitet, z.B. bei Mike Davis im Zusammenhang der Funktionalisierung von NGOs für den Städtebau oder bei Barbara Cruikshank in Bezug auf Theorie und Praxis des Empowerment in der Armutsdiskussion.¹⁷

¹⁵ Grundsätzliches dazu siehe: Detlef Hartmann, Gerald Geppert, Cluster. Die neue Etappe des Kapitalismus, Berlin/Hamburg 2008

¹⁶ z.B. Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke (Hg.), *Glossar der Gegenwart*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 2004

¹⁷ Mike Davis, *Planet der Slums*, Berlin/Hamburg 2007, 78 ff.; Barbara Cruikshank, *The Will to Empower. Democratic Citizens and other Subjects*, Ithaca and London 1999.

3. PISA

PISA ist nicht der Grund für die Bertelsmannisierung, sondern die Legitimationsformel für einschneidende Maßnahmen in der Öffentlichkeit.¹⁸ PISA wurde von der OECD benutzt, um die Durchsetzung der neoliberalen Verwaltungsreform im Bildungswesen zu beschleunigen. Schon vorher wurde das Bertelsmann-Konzept aus der bekannten Studie „Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der NRW-Bildungskommission“ ab 1996 probeweise in Nordrhein-Westfalen in Gang gesetzt.¹⁹ Aber es brauchte für ganz Deutschland einen politischen Adrenalinstoß, um genügend medialen Druck gegen Schulverwaltungen und LehrerInnen zu erzeugen. Es lässt sich gut nachverfolgen, wie die damals 6 Jahre alten Bertelsmann-Konzepte erst durch PISA ab 2001/2002 eine Durchsetzungsfähigkeit gewonnen haben. Ohne PISA wäre die NPM-Reform, die jetzt mit dem Konzept der „Eigenverantwortlichen Schule“ überall durchgesetzt wird, nichts geworden.

4. Finanzen

Ein grundlegendes Prinzip des NPM und der Bertelsmannisierung ist die systematische Unterfinanzierung der staatlichen Haushalte, also auch der Bildungshaushalte. Damit wird die "schöpferische" Zerstörung aller Bereiche des ehemaligen sozialen Ausgleichs ermöglicht. „Die Kassen sind leer“ so heißt es. Tatsächlich aber ist es eine bewusste politische Entscheidung auf dem Hintergrund der neoliberalen Volkswirtschaftstheorie, die öffentlichen Haushalte herunterzufahren, um überall im Staatsbereich einen Rationalisierungsdruck zu erzeugen.²⁰ An Schulverwaltungen, Schulleitungen und LehrerInnen werden scheinbar plausible Gründe für den Systemwechsel herangetragen, die zur Steigerung der Qualität angeblich alternativlos sein sollen. Jedoch ohne den Druck der Unterfinanzierung wäre es nicht möglich, zunehmend private Finanzierung ins Spiel zu bringen und privaten Geldgebern einen Einfluss zu ermöglichen.

Wie auch im Gesundheitswesen und in der Rentenfinanzierung, wird auf eine Sockelfinanzierung hingearbeitet. Diese soll das Unternehmen Schule zwingen, die Finanzierungslücke mit Unterstützung von außerstaatlichen Geldgebern zu schließen. Damit gerät das Unternehmen Schule unter Druck: es muss sich auf dem Markt behaupten, eigene Stärken herausstellen und bewerben und selbstständig nach Möglichkeiten der Kostensenkung suchen. Strategisch wird die Unterfinanzierung als Instrument zur Ausdifferenzierung von Schulen unterschiedlicher Ausstattung

¹⁸ <http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/>

http://www.pisa.oecd.org/pages/0,3417,en_32252351_32235907_1_1_1_1_1,00.html

¹⁹ Im Anschluss an die Denkschrift der NRW-Bildungskommission (s. Anm. 1) wurden mehrere Pilotprojekte in NRW zur Selbstständigen Schule initiiert.

²⁰ Siehe z.B. Christoph Butterwegge u.a., Kritik des Neoliberalismus, Wiesbaden 2007. Karl Heinz Roth, Der Zustand der Welt. Gegenperspektiven, Hamburg 2005. Torsten Brandt u.a. (Hg.), Europa im Ausverkauf. Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik, Hamburg 2008.

eingesetzt, die sich zu diesem Zweck in die Abhängigkeit von außerschulischen Geldgebern in Public-Private-Partnerships (PPP) begeben müssen.

Das Sekundarschulwesen soll in der Grundfinanzierung staatlich bleiben, während im berufsbildenden Bereich gesamteuropäische Konzepte in Richtung Privatisierung entwickelt werden. Europäischer Qualifikationsrahmen (EQR), Europäisches Leistungspunktesystem für die Berufsbildung (ECVET), Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR) nennen sich die groß angelegten Verfahren, die die nationalen Systeme möglichst ersetzen und vereinheitlichen sollen. Die geplante Modularisierung der beruflichen Bildung würde bedeuten, dass man die bislang mehrjährigen Ausbildungsgänge in einzelne Kurse, in „Module“, zerlegt, die von Privatfirmen gegen Bezahlung angeboten werden könnten. Ein übergreifendes System der Kompetenzbeschreibungen EQR soll den Ordnungsrahmen schaffen, der das europäische System als Weltmarktprodukt etablieren könnte. Dafür müssten in Deutschland allerdings noch viele rechtliche Barrieren beseitigt werden. Momentan liegt das EU-System nicht im Interesse der deutschen Unternehmen. Und auch die IG Metall spricht sich für eine Beibehaltung des Dualen Systems aus. Deswegen hat Bertelsmann geschickterweise den Entwurf für ein regionalisiertes System der Privatisierung bei gleichzeitiger Beibehaltung des "Dualen Systems" vorgelegt. Staatlichen Berufsschulen soll ermöglicht werden, sich auf dem Markt als kommerzielle Bildungsanbieter zu betätigen.²¹ Der Ausgang des Konflikts zwischen den EU-Vorhaben und der deutschen Position ist im Ergebnis noch offen. Die deutsche Linie wird im "Innovationskreis berufliche Bildung (IKBB)" beim Bundesministerium für Bildung und Forschung abgestimmt (siehe den Bericht des Innovationskreises). Bertelsmann nahm daran bis 2007 nicht teil, was sich aber wegen der neuen Vorlage aus Gütersloh (2008) vielleicht schon geändert hat.²²

5. Die Eigenverantwortliche Schule (Selbstständige Schule in NRW)

Zahlreiche Maßnahmen der Selbstmobilisierung wie Schulprogramm (im Sinne einer Corporate Identity), Ziel-Leistungsvereinbarung mit der Schulaufsicht und Qualitätsmanagement sollen die „Eigenverantwortliche Schule“ dazu bringen, den internen Leistungsanspruch zu erhöhen und sich dabei gleichzeitig marktförmig zu profilieren. Das Qualitätsmanagement macht es möglich, die Motivationen des Schulpersonals konzentrierter auf schulbezogene Ziele auszurichten. Nebenbei kann durch das neu eingeführte Qualitätsmanagement einiges an Mehrarbeit eingefordert

²¹ Felix Rauner u.a., 2008, Steuerung der beruflichen Bildung im internationalen Vergleich. Eine Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Kurzfassung; S. 17: "Im Rahmen ihrer Selbstverwaltung sollten die beruflichen Schulen die ihnen aus öffentlichen Mitteln und eigenen Einkünften aus Bildungsangeboten auf dem Weiterbildungsmarkt zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen selbst bewirtschaften."
Internet: <http://www.anti-bertelsmann.de/berufsbildung/index.html>

²² Siehe <http://www.bmbf.de/de/6190.php> und den Bericht dort, sowie die neuere Bertelsmann-Position aus 2008:
<http://www.anti-bertelsmann.de/berufsbildung/BertelsmannRauner2008Kurzfassung.pdf>

werden. Das Bertelsmann'sche Evaluationstool SEIS²³ ist das bekannteste Werkzeug, mit dem solche Selbstrationalisierungen angeleitet werden. Zitat:

" Durch den Qualitätsvergleich gründet sich Schulentwicklung nicht länger ausschließlich auf Intuition, Tradition oder pragmatische Entscheidungen, sondern auf Daten. Daten helfen bei fundierten Entscheidungen. Schulen gewinnen an Planungs- und Entscheidungssicherheit. Erfolge werden (endlich) messbar!

Alle ins Boot holen, um die Qualität zu verbessern

Das Instrument ist auf Entwicklung ausgerichtet, und alle Beteiligten (Schülerschaft, Eltern, das Kollegium und sonstige Mitarbeiter) werden in den Prozess einbezogen. Die Daten und Impulse des Qualitätsvergleiches setzen Dialoge und Entwicklungen in Gang. Wichtige Dinge werden identifiziert und zum Gegenstand der Diskussion. Auch schwierige Themen werden objektivierbar und diskutierbar."²⁴

Objektive Daten statt Intuition und Erfahrung? Oberflächlich gesehen dienen die Werkzeuge des Qualitätsmanagements anscheinend nur dazu, um Wege zur Verbesserung von Schulklima und Arbeitsabläufen zu finden. Daher wird dieser Prozess von nicht wenigen KollegInnen zunächst begrüßt oder ambivalent wahrgenommen, da es angenehm oder unverdächtig erscheint, sich gemeinsam Gedanken um die „Dimensionen“ einer besseren Schule und eines besseren Arbeitsplatzes zu machen. Gegen eine schulinterne Struktur zur Verbesserung von Arbeitsabläufen wäre vielleicht nichts zu sagen. Wenn es um einen demokratischen Vorgang ginge, wäre dies nicht problematisch, sieht man von der Selektions- und Disziplinierungsfunktion von Schulen in einer Gesellschaft sozialer Ungleichheit ab. Dementsprechend werden verschiedene Instrumente des Qualitätsmanagements (nicht die von Bertelsmann) intern als Weiterentwicklung einer ohnehin vorhandenen Schulkultur gehandhabt. Der eigentliche Sinn des SEIS von Bertelsmann ist jedoch ein anderer. Der Schulleitung sollen Instrumente zur Anordnung von Mehrarbeit auch gegen den Willen eines Kollegiums gegeben werden, z.B. um nicht gewollte Standardisierungen und Regelvereinheitlichungen durchzusetzen. Oder um Wege zur Kosteneinsparung bei gleichzeitigem Wegfall von Planstellen zu finden. Wenn sich die Arbeit der LehrerInnen nicht durch sinnvollen Einsatz neuer Technologien und interne demokratische Kultur verbessern lässt, dann ist dem Qualitätsmanagements der Charakter eines herrschaftlichen Ordnungsinstrumentes zugeordnet. Immerhin muss die Institution Schule sich gegenüber Eltern und Schülern angemessen legitimieren, gerade wenn hochgradig selektiv und leistungsorientiert Zukunftschancen verteilt werden.

²³ Das SEIS wurde inzwischen dem Staat geschenkt. Es hat in der Pionierphase der 90er Jahre seine Aufgabe für die Stiftung erfüllt und war in der letzten Zeit als Instrument der Einflussnahme in die Kritik geraten. Inzwischen gibt es eine Anzahl unabhängiger Evaluationsinstrumente für Schulen.

²⁴ aus: "SEIS macht Schule. Bessere Qualität in allen Schulen", ursprünglich auf <http://www.seis-deutschland.de>. Da die Stiftung sich im Bereich der Schulaktivitäten reorganisiert hat, ist der Text der Stiftung inzwischen auf einer scheinbar neutralen Seite zu finden: http://www.wissenschule.de/pages/Schule_innovativ/Schulmanagement/Profilbildung/4/122/de/DasmachtSchuleBessereQualitaetinallenSchulen.php (18.12.2008)

Das 360-Grad-Feed-Back²⁵ ist z.B. ein Element der Selbstoptimierung, das kollegial daherkommt, aber einen weitreichenden Eingriff in die LehrerInnenpersönlichkeit, Gestaltungsfreiheit und Arbeitsökonomie darstellt, wenn es unfreiwillig gemacht werden muss, und die Ergebnisse der Leitung zur Verfügung stehen. Auch kann zusätzliche Teamarbeit nicht neben den Unterrichtsverpflichtungen geleistet und kostenlos eingefordert werden.

In Zukunft soll die gesamte Unterrichtsvor- und nachbereitung an neu einzurichtende Arbeitsplätze innerhalb der Schule verlagert werden. Auch dafür wird die Ganz-Tages-Schule propagiert.²⁶ Wenn der Lehrerarbeitstag vollständig in der Schule ablaufen würde und die freie Zeiteinteilung genommen würde, wäre das Typische des Lehrerberufs, wie wir ihn kennen, beendet. Seit einigen Jahren laufen als Teil des NPM Gesetzesänderungen zur Anpassung des Beamtenrechts an die Leistungs- und Beurteilungsmuster in der freien Wirtschaft.²⁷

Die genannten Beispiele weisen auf die inneren Schranken und Konfliktfelder der Verwaltungsreformen im Schuldienst hin, die sich im Laufe der Zeit noch schärfer bemerkbar machen werden.

Die von Bertelsmann bereitgestellte Form von "Subjektivierung" und Selbstorganisation - alle machen mit und bringen sich vollständig ein - stellt sich bei näherer Betrachtung als verschärfter Zugriff auf Arbeits-, Wissens- und Kreativitätsressourcen dar. Es wäre ein grandioser Irrtum, die neue Arbeitsorganisation mit mehr Demokratie oder nachhaltigen Verbesserungen am Arbeitsplatz in Verbindung zu bringen.²⁸ Nicht nur wird entdemokratisiert und die Leitungsebene mit umfassenden Rechten ausgestattet, es geht einfach darum, den Output der Individuen analog zu betrieblichen Verfahren zu erhöhen. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sollen anhaltend verschwimmen und werden zugunsten des Arbeitgebers noch weiter verschoben, als es im Bereich von engagierter LehrerInnenarbeit bisher schon war.

²⁵ 360°-Feedback bedeutet, dass SchülerInnen, KollegInnen und Eltern ihre Wahrnehmungen über den Unterricht mitteilen. Das wäre nett, wenn es eine demokratische und sozial richtig ausgestattete Schule gäbe. Da dies nicht der Fall ist, funktioniert der Ansatz nicht.

²⁶ "Mehr Lehrer...würden ihren Unterricht gemeinsam vorbereiten, die Pädagogen fühlten sich stärker verantwortlich für die Schule als Ganzes. Auch Neuerungen lassen sich besser im Schulalltag verankern, wenn sich die Kollegen nicht nur in zu kurzen Pausen oder zu langen Konferenzen sehen.", schreibt Martin Spiewak in seiner Glosse: Recht auf Ruhe. Jeder Lehrer sollte einen eigenen Arbeitsplatz in der Schule haben, in: Die ZEIT, Nr. 52, 17.12.2008, 35. Internet: <http://www.zeit.de/2008/52/Glosse>.

²⁷ Edwin Czerwick, Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991, Wiesbaden 2007

²⁸ "Kritik ist selbst zum integralen Bestandteil einer gesellschaftlichen Modernisierung geworden, welche die Abweichung von der Norm propagiert - die damit selbst zur Norm wird. Konzepte wie Empowerment, Selbstverantwortung, Partizipation und Flexibilität, deren Wurzeln auf die Kämpfe sozialer Emanzipationsbewegungen zurückweisen, haben sich in institutionelle Anforderungen und normative Erwartungen verwandelt - Subversion ist zur Produktivkraft geworden.(...).Wo jeder Einspruch als Feedback ins System eingespeist wird und dessen Leistungsfähigkeit steigert, wo Nonkonformismus sich als avancierteste Form der Anpassung erweist, muss Kritik so flexibel werden wie ihre Gegenstände. Das *Glossar der Gegenwart* übt daher eine Form der Kritik, die weniger bewertet, als die Systeme analysiert."

(aus: Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann, Thomas Lemke in *Leviathan*, März 2004, S.117) Internet: http://www.single-generation.de/wissenschaft/thomas_lemke.htm

Evaluationen haben eine weitere Steuerungsfunktion. Mit ihrer Hilfe werden Schulen in Rankings gegeneinander vergleichbar. Schulen, die bei den Tests gut abschneiden, werden verstärkt nachgefragt und können sich ihre Schülerinnen und Schüler aussuchen. Durch die Selektion werden bereits im Kindesalter die gesellschaftlichen Rollen festgeschrieben. Der Blick nach England zeigt, welche verheerenden sozialen Auswirkungen Rankings haben: Die englische Umgangssprache unterscheidet bereits zwischen "star schools" und "sink schools" (Ausguss-Schulen).

In der eigenverantwortlichen Schule wählt die Schulleitung die ihr genehmen LehrerInnen aus, was bisher Aufgabe der Personalabteilung der zuständigen Behörde war. Wie sich die neue Personalhoheit der Schulleitungen auf die Konkurrenz unter KollegInnen auswirkt, kann man sich vorstellen. Die Schulleitung ist nun frei, Lehrpersonal zu Dumpinglöhnen einzustellen und sich über Lohndrückerei einen Konkurrenzvorteil auf dem Markt zu verschaffen. Vielfach sind schon heute Ein-Euro-Kräfte mit Standardaufgaben betraut (Cafeteria, Bibliotheken, Schulgärten, Schulhöfe, sozialpädagogische Hilfskräfte, möglicherweise auch Schulverwaltung). Denkbar ist heute aber auch, tarifliche und arbeitsrechtliche Vorschriften zu umgehen, jenseits aller Mitbestimmungsmöglichkeiten der Personalräte. Das sind offene Felder.

6. Die Bertelsmann-Stiftung

Für Deutschland war und ist die Bertelsmann-Stiftung der entscheidende Motor der Umwälzung des gesamten Bildungssektors: vergessen wir nicht die Rolle des Bertelsmann Instituts CHE bei der Einführung von Studiengebühren. Die Reform des Schulwesens ist eingebettet in die Liberalisierung des Handels mit Dienstleistungen, in das General Agreement on Trade in Services (GATS).²⁹ Bildung soll zur Ware werden, hier und überall für den Verkauf auf dem globalen Markt. Bertelsmann behält sich vor, sämtliche Ergebnisse der Evaluationen von SEIS einzusammeln und in den internationalen Vergleich einzuspeisen, um sich gezielt in den Markt als kommerzieller Dienstleister im Bildungsbereich und für die kommunale Verwaltung etablieren zu können. Schon heute privatisiert Bertelsmann über seinen Arvato-Konzern Teile der öffentlichen Verwaltung, um Gewinn damit zu machen. Die Vereinbarungen des GATS sind Voraussetzung für die Einführung des Qualitätstools SEIS. Die erhobenen Daten werden von Bertelsmann für die spätere Markteroberung angeeignet.

7. Neue Inhalte? Klassenstruktur und Bildungswesen

Zur beschriebenen Verwaltungsrationalisierung des Systems Schule kommt ein inhaltlicher Wandel des Lernzielkatalogs. Damit sind nicht neue Themen wie Klimakatastrophe, Finanzmarktkrise oder neue Technologien in der Schule gemeint. Sondern: auch in Schulen soll die unternehmerische Haltung sich selbst gegenüber eingeübt werden.

²⁹ <http://www.anti-bertelsmann.de/texte.html>
<http://www.anti-bertelsmann.de/2006/LohmannBertelsmann.pdf>

Über das Inhaltliche hinaus dominieren soziale Verhaltens-Lernziele zur Leistungsdisziplin, womit zeitliche Möglichkeiten für die Ausbildung kritischen Bewusstseins ("mündiger Bürger") wegfallen. Bei den viel beschworenen Kompetenzen, um die es neuerdings gehen soll, handelt es sich meist darum, Selbstoptimierungsverfahren einzuüben.

Das hierbei gern verwendete Stichwort „Eigenverantwortung“ beschreibt die individualisierte, unternehmerische Haltung zur riskanter werdenden Lebenssituation und Verwertung der eigenen Arbeitskraft. Die Bedeutung der Eigenverantwortung einer mündigen und emanzipierten BürgerIn wird in diesem Zusammenhang eher missbraucht.³⁰ Mit dem Leitziel der Employability (Beschäftigungsfähigkeit)³¹ versucht man, dem Verfall der Arbeitsmoral gegenzusteuern. Die Employability stellt das Funktionieren der Einzelnen auf dem Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt und ignoriert dabei die um sich greifenden Verelendungstendenzen (beispielsweise die Kinderarmut). Damit der Arbeitsmarkt gut läuft, das heißt, der Leistungslevel in der Arbeit stabil bleibt oder besser noch sich erhöht, werden Abschlüsse standardisiert. Damit werden individuelle Umwege und Motivationen wegrationalisiert. Es wird das Gegenteil von dem gemacht, was die Verkündigungen individualisierter Lernformen versprechen. LehrerInnen werden auf soft-skills trainiert, um auf das Innere der Subjekte zeitgemäß zugreifen zu können, nicht um SchülerInnen individuell in ihrer Lernentwicklung und ihren Potentialen zu fördern.

Bildungsökonomisch wird das Ausbildungssystem den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, hin zu einer vielfachen Staffelung und Hierarchisierung angepasst. Mit der Globalisierung ist die Massenarmut der armen Weltregionen auch in den Industriestaaten zunehmend sichtbar und präsent geworden, sei es durch Migration oder durch Verarmungsprozesse, es wird über zwei Kulturen geredet (Heitmeyer). Niedriglohn und Ausgrenzung sowie die Zersplitterung des Lohnsystems und der Arbeitszeiten finden ihre Entsprechungen im Schulsystem. Die Folgen kapitalistischer Umverteilung soll der/die Einzelne verantworten. Schulen, die in Zukunft nur noch die Sockelfinanzierung erhalten und wenige Sponsoren für Partnerschaften finden, werden ausbluten. Folgen wie Schulvermeidung, Kriminalität, Drogen, Verfall der Arbeitsmoral in den Unterschichten werden schon jetzt im Rahmen des antiterroristischen Sicherheitsdiskurses diskutiert und mit anderen Instrumenten eingekreist.³²

8. Konfliktlinien

Es wird sich zeigen, zu welchen neuen Konflikten oder unbeabsichtigten Nebenwirkungen es bei der Einführung der „Eigenverantwortlichen Schule“ kommen wird. In den letzten paar Jahren hat die "Bertelsmannisierung" ihr fortschrittliches Image, das sie in den 90er Jahren teilweise in den Schulen hatte, verloren. Hinter der Fassade von wohlmei-

³⁰ Lesenswert ist der Text: Jan Masschelein, /Maarten Simons, Globale Immunität oder Eine kleine Kartographie des europäischen Bildungsraums, Zürich, Berlin 2005.

³¹ Z.B. Internet: http://www.arbeitsratgeber.com/employability_0071.html

³² T. Lemke, „Eine Kultur der Gefahr“ – Dispositive der Unsicherheit im Neoliberalismus; Internet: www.thomaslemkeweb.de/publikationen/EineKulturderGefahr.pdf

nenden und humanistisch klingenden Reformvorschlägen wurde die neoliberale Sozialtechnik eines eiskalten Effizienzdenkens sichtbar. Nicht zuletzt hat die Kritik an der Bertelsmann-Stiftung dazu beigetragen, dass sie sich aus der allerersten Frontlinie im Schulbereich zurückgezogen hat.³³ Die Einführung des New Public Management in der Schulverwaltung ist in vielen Bundesländern durchgesetzt. Das Evaluationsinstrument SEIS wurde "verstaatlicht", d.h. den Kultusministerien zur weiteren Verwendung geschenkt.

Widerstand gegen die "Bertelsmannisierung" würde sich in Zukunft gegen die Finanz- und Sozialtechniken des NPM insgesamt, sowie gegen Public-Privat- Partnership- und Privatisierungspolitik richten. Wahrscheinlich braucht es dafür die Zusammenarbeit von Beschäftigten, Eltern und SchülerInnen. Sie könnten sich in wirklicher Selbstorganisation ihre eigenen Ziele setzen, die nicht marktkonform sind. Ebenso müsste sich von der GEW oder anderen politischen Zusammenhängen eine genauere Programmatik entsprechend den Konflikten vor Ort entwickeln. Nichts ist unmöglich.

Dezember 2008

Literatur:

Bertelsmann-Stiftung, SEIS Deutschland. Selbstevaluation in Schulen; <http://www.seis-deutschland.de/> (18.12.2008)

Bethge, Horst, Bertelsmann macht Schule, in: Bultmann/Wernicke (Hg.), Netzwerk der Macht - Bertelsmann. Der medial-politische Komplex aus Gütersloh, 2. erw. Auflage, Marburg 2007

Bildungskommission NRW, Zukunft der Bildung. Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission "Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft" beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied 1995.

Klausenitzer, Jürgen, Schule der Globalisierung. Zur Restrukturierung des deutschen Bildungswesens, Teil I und II, Internet: <http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/bildung/klausen1.html>
<http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/bildung/klausen2.html>

Lohmann, Ingrid; Rilling, Rainer, Die verkaufte Bildung. Kritik und Kontroversen zur Kommerzialisierung von Schule, Weiterbildung, Erziehung und Wissenschaft, Opladen 2002

Ribolits, Erich, Bildung als Ware? Über die zunehmende Marktförmigkeit der Bildung

³³ In Spitzengesprächen im Jahr 2008 zwischen Stiftung und GEW-Vorstand wurde über die Kritik diskutiert und sondiert, wieweit eine Wiederaufnahme der Kooperation möglich ist.

und die "Schulautonomie". Internet :<http://www.erzwiss.uni-hamburg.de/Personal/Lohmann/Lehre/som3/BuG/RibolitsBildWare.pdf>

Texte unter: (18.12.2008)

<http://www.anti-bertelsmann.de/schule/index.html>

<http://www.anti-bertelsmann.de/orgreform/index.html>

<http://www.anti-bertelsmann.de/berufsbildung/index.html>

<http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/bildung/debatte/bildungsdebatte1.html>

Systemwechsel in der Krankenhausversorgung Klinikkonzerne profitieren von politischen Weichenstellungen und Privatisierungswelle bei öffentlichen Krankenhäusern

junge welt 15.03.2006 / Thema / Seite 10

Unter dem Titel »Innovation und Öffentlichkeit – Herausforderungen für Unternehmen der Gesundheitswirtschaft« lud die Financial Times Deutschland am 14. und 15. März 2006 zu ihrer ersten »FTD-Konferenz Gesundheitswirtschaft« ein. Eingeladen waren in erster Linie »Entscheider aus der ersten und zweiten Führungsebene von Kliniken, Krankenkassen, Pharma- und Medizintechnikunternehmen, Dienstleistern, Beratungsfirmen, Banken und Investoren.« Neben der Suche nach »lukrativen Geschäftsfeldern«, ging es bei der Konferenz um Öffentlichkeitsarbeit und Krisen-PR in der Gesundheitsbranche. Die Privatisierung oder das Schließen von Krankenhäusern will der Öffentlichkeit schließlich gut vermittelt sein, um Reibungsverluste zu vermeiden. Der Veranstaltungsort könnte mit der Repräsentanz von Bertelsmann in Berlin-Mitte denn auch nicht besser gewählt sein. Bei dem Medienkonzern und Think Tank versteht man sich bestens auf gute Geschäfte und deren mediale Aufbereitung. Im Gesundheitswesen agieren die Bertelsmänner mit dem Centrum für Krankenhausmanagement (CKM) und dem »Health Policy Monitor«, welcher im internationalen Vergleich nach den profitabelsten Reformideen Ausschau hält. Mit Brigitte Mohn sitzt zudem eine führende Frau der Bertelsmann-Stiftung im Aufsichtsrat der Rhön-Klinikum AG. Der Vorstandsvorsitzende des Krankenhauskonzerns ist seit Juli 2005 der CDU-Mann und ehemalige Präsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft, Wolfgang Pföhler. Laut Deutschem Ärzteblatt prägte Pföhler seit Jahren die Krankenhauspolitik auf Bundes- und Landesebene. Auf der FTD-Konferenz soll er zum Thema »Neue Anreize – Wie sich mehr Wettbewerb in das Gesundheitssystem bringen läßt« referieren.

Ohne Wenn und Aber

Einen »neuen Anreiz« für Kapitalanleger bietet der börsennotierte Konzern in seiner Selbstdarstellung im Internet: »Wir würden den Versuch, uns auf BAT-Niveau binden zu wollen, als Angriff auf die Zukunft unserer Krankenhäuser betrachten.« Gängig sind in den Rhön-Kliniken Haustarifverträge, die unter anderem die jeweiligen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt und die Betriebsstrukturen vor Ort berücksichtigen bzw. ausnutzen. »Als problematisch«, so das Rhön-Management, »haben wir immer empfunden, wenn Personalvertretungen bis zum letzten Tag gegen die Privatisierung kämpfen, um dann, wenn sie beschlossen ist, den neuen Herausforderungen unvorbereitet gegenüberzustehen.« Bis zum letzten Tag kämpften im letzten Jahr die Belegschaften und die Bürgerinitiative »Rettet die Klinika« gegen den Verkauf des

Universitätsklinikums Gießen-Marburg an Rhön. Zwar konnte die Privatisierung, die unter der politischen Schirmherrschaft des hessischen Ministerpräsidenten Roland Koch stand, nicht verhindert werden, aber der Protest war bundesweit vernehmbar, und die Belegschaften haben eine breite Solidarität erfahren. Von der Initiative »Rettet die Klinika« wurde angekündigt, zukünftig die Rolle »des Wächters über die Privatisierung« einzunehmen. Diese Aufgabe wird dringend notwendig sein. Kurz nach dem spektakulären Deal verkündete der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Rhön AG und neue Arbeitsdirektor des Uniklinikums, Gerald Meder, man wolle nun »rasch an die Arbeit gehen«. Zu dieser Arbeit gehört zunächst ein »Personalentwicklungskonzept«, nach dem Stellenkürzungen durch einen Sozialfonds abgedeckt werden sollen, und der Abschluß eines »dynamischen Haustarifvertrages«. Letzteres bevorzugt Rhön im Regelfall bereits vor einer solchen Übernahme zu bewerkstelligen, »damit alle Beteiligten ohne WENN und ABER wissen, was geschieht und was zu erwarten ist.«

Was auf dem »Krankenhausmarkt« derzeit geschieht und welche Negativbilanz für die Beschäftigten und Patienten verstärkt zu erwarten ist, erklärt sich aus den Renditeerwartungen der Kapitalmärkte und der willfährigen Entsprechung dieser Interessen durch landes- und bundespolitische Weichenstellungen. Die »wettbewerbliche Ausrichtung« des Gesundheitssystems, wie sie von der SPD-Grünen-Bundesregierung eingeleitet und im Koalitionsvertrag von SPD/CDU/CSU verankert wurde, hat einen Systemwechsel der Krankenhauslandschaft zum Ziel. Dies kommt nicht von ungefähr, da mit 500 Milliarden Euro jährlichem Umsatz die Gesundheitswirtschaft zu den ausgemachten Zukunftsmärkten privaten Kapitals gehört. Allein 90 Milliarden Euro macht dabei die stationäre Krankenhausversorgung aus.

Schließen oder verkaufen

In der Praxis realisiert sich der angestrebte Wechsel durch ein neues System der Krankenhausfinanzierung, die bislang auf einem dualen System der privaten und gesetzlichen Krankenkassen sowie der Bundesländer basierte. Über die Pflegesätze der Krankenkassen wurden die Betriebsmittelkosten der Krankenhäuser entsprechend den Liegezeiten der Patienten gedeckt, was mit der Einführung des Diagnosis-Related-Groups-Systems (DRG) radikal verändert wurde. Mit der bundesweit verbindlichen Einführung der Vergütung nach DRG-Fallpauschalen werden die Krankenhausleistungen nicht mehr nach der Verweildauer im Krankenhaus, sondern nach festgelegten Pauschalen für definierte Krankheitsbilder vergütet. Für die nicht auf Profitmaximierung ausgelegten Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft führt dieser Systemwechsel unweigerlich zu massiven Einnahmeverlusten.

Erschwerend kommt für die öffentlichen Häuser hinzu, daß sie trotz steigendem Investitionsbedarf immer weniger Investitionen tätigen können, vor allem »weil die Bundesländer ihrer Verpflichtung zur Investitionsfinanzierung kaum noch

nachkommen«, wie das Deutsche Ärzteblatt kürzlich bemerkte. Der aktuelle Haushaltsentwurf des Landes Nordrhein-Westfalen bestätigt diese Tendenz. In einer Presseerklärung vom 22. Februar 2006 fordert der Präsident der Krankenhausgesellschaft Nordrhein-Westfalen (KGNW) die Landesregierung auf, »ihrer Verantwortung und der gesetzlichen Verpflichtung, jährlich ein Investitionsprogramm in ausreichendem Umfang aufzustellen, nachzukommen.« Vorgesehen ist eine Kürzung des Landeskrankenhausetats um knapp 90 Prozent von 255 auf 30 Millionen Euro. »Mit dieser Kürzung und dem damit verbundenen Bewilligungsstopp würden dringend notwendige Neubau-, Umbau- und Erweiterungsbaumaßnahmen verhindert«, so der Präsident der KGNW. Nach einer Untersuchung der Deutschen Krankenhausgesellschaft hat sich durch die Etatkürzungen der Länder bundesweit ein Investitionsstau von rund 50 Milliarden Euro aufgebaut, wodurch mittelfristig zu befürchten sei, daß eine hochwertige Versorgung nicht mehr flächendeckend zur Verfügung stünde. Die unmittelbare Folge skizziert ein Arbeitspapier der Allianz Group und Dresdner Bank. Dieses sieht in der Finanzknappheit und dem dadurch »enorm hohen Kapitalbedarf für Investitionen die wesentliche Triebfeder für die Privatisierung öffentlicher Krankenhäuser.« Gegenüber öffentlichen Häusern hätten private »klare Vorteile« beim Zugang zum Kapitalmarkt, die sich aus dem besseren »Rating« ergeben würden. Aus den politisch verursachten »Sachzwängen« werden der Öffentlichkeit nur noch die Optionen vermittelt: Verkaufen oder Schließen.

Von den im Jahr 2004 gezählten 2 166 Krankenhäusern werden nach Schätzungen der Deutschen Krankenhausgesellschaft in den nächsten zehn Jahren 15 Prozent ihre Pforten schließen müssen, pessimistischere Prognosen gehen sogar von 25 bis 30 Prozent aus. »Dieser Marktberreinigung werden in erster Linie öffentliche Krankenhäuser zum Opfer fallen«, schreiben Allianz und Dresdner Bank, wodurch sich die Marktposition für private Krankenhausgesellschaften deutlich verbessern wird. Deren Anteil an Krankenhäusern erhöhte sich zwischen 1991 und 2004 von 14,8 auf 25,6 Prozent und soll bis 2015 die 40-Prozent-Marke erreichen. In absoluten Zahlen verringerte sich die Anzahl öffentlicher Häuser im genannten Zeitraum von 1 110 auf 780, während die privaten von 358 auf 555 zulegten. 831 Krankenhäuser werden von freigemeinnützigen Trägern wie dem Deutschen Roten Kreuz oder der Arbeiterwohlfahrt gehalten.

Die großen Vier

Mit großem Abstand zur Konkurrenz beherrschen vier private Krankenhauskonzerne das derzeitige Marktgeschehen. Zusammen wollen Rhön, Fresenius, Asklepios und Sana mit ihren Kliniken in diesem Jahr an die sieben Milliarden Euro umsetzen. In der strategischen Ausrichtung unterscheiden sich die Konzerne unter anderem in der Auswahl der bevorzugten Klinikgrößen. Rhön übernimmt in der Regel kleinere Häuser, um das Konzept der Tele-Portal-Klinik umzusetzen. Dabei dienen große Kliniken, wie das Universitätsklinikum Gießen-Marburg als Basis, von der aus über

Onlineverbindungen zu kleineren Häusern Spezialistenwissen rund um die Uhr abgerufen werden kann. Der Einsatz von »virtuell anwesenden Spezialisten« soll Diagnoseverfahren ermöglichen, die in früheren Krankenhäusern der Grundversorgung nicht möglich gewesen wären, wie Wolfgang Pföhler im Deutschen Ärzteblatt erklärt. Eine andere Strategie verfolgen die Helios-Kliniken, die in erster Linie große Akut-Krankenhäuser mit regionalen Schwerpunkten aufkauften. Den Konzernen gemein ist ihr guter Zugang zum Kapitalmarkt, der sich häufig durch direkte Beteiligungen von Investment- oder Versicherungsgesellschaften wie der Allianz herstellt. Übernahmen auch ganzer Klinikketten sind dadurch jederzeit möglich. Wie z. B. Ende letzten Jahres, als neben Rhön auch die Fresenius AG für Schlagzeilen sorgte. Für 1,5 Milliarden Euro übernahm der weltweit tätige Gesundheitskonzern im Oktober 2005 die Fuldaer Helios-Kliniken, einen der bis dahin bundesweit größten Krankenhauskonzerne. Unter dem Dach der Fresenius-Tochtergesellschaft Fresenius Pro Serve werden die Helios-Kliniken mit den zuletzt defizitären Wittgensteiner Kliniken zusammengeführt. Ein Grund für den Zukauf mag laut Deutschem Ärzteblatt gewesen sein, »daß Helios-Kliniken ihre Patienten bald in Wittgensteiner Kliniken zur Rehabilitation schicken können.« Absehbar sei auch, auf wessen Produkte Helios künftig bei Patienten mit chronischen Nierenversagen zurückgreift, da Fresenius der weltweit führende Anbieter von Dialyseprodukten ist. Wie die anderen Klinikkonzerne setzt Fresenius auf Wachstum und spekuliert auf günstige Einkaufsmöglichkeiten im Bereich der öffentlichen Krankenhäuser.

Ein Schnäppchen dieser Art konnte vor einem Jahr die Asklepios Kliniken GmbH in Hamburg machen. Nach dem üblichen Privatisierungsmuster wurden die sieben zum Landesbetrieb Krankenhäuser (LBK) zusammengefaßten Krankenhäuser vor dem Verkauf wirtschaftlich rentabel aufgestellt und in eine GmbH überführt. Gegen einen Volksentscheid und den Widerstand der Belegschaften wurde der LBK zu einem Schleuderpreis an Asklepios verkauft und soll möglicherweise schon im nächsten Jahr an der Börse plaziert werden. Unter der neuen Leitung hat der LBK im Juni 2005 den Arbeitgeberverband verlassen und ist bestrebt, die 42-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich, weniger Urlaub und andere Einschnitte gegen die Beschäftigten durchzusetzen.

Kurzer Weg zum Friedhof

Der vierte große Klinikkonzern ist auf Grund seiner Eigentümerstruktur ein Sonderfall. 1976 wurde die Sana Kliniken GmbH von privaten Krankenversicherungen gegründet, um ein Gegengewicht zum »klassenlosen Krankenhaus« zu schaffen und der Klientel der Privatversicherten eine komfortable stationäre Versorgung zu gewährleisten. Zu den größten der heute 33 Anteilseigner gehören die Deutsche Krankenversicherung (DKV), Signal, Allianz und Continentale Versicherung. Zuletzt übernahm Sana im Februar die fünf Krankenhäuser des Paritätischen Unternehmensverbundes (PUV), die jetzt unter dem Namen »Sana Kliniken Berlin-Brandenburg« firmieren. »Durch den Ausbau der bereits eingeleiteten Vernetzung zwischen den bestehenden ambulanten

und stationären Strukturen könnten«, so der Sana-Generalbevollmächtigte Otto Melchert, »in Berlin und Brandenburg zukunftsweisende Versorgungsangebote geschaffen werden.«

Zukunftsweisendes sollte auch in Remscheid entstehen, wo Sana mit dem »Klinikum der kurzen Wege« ein Krankenhaus baute, das »Modellcharakter« für die deutsche Krankenhauslandschaft haben sollte. Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt ließ es sich im Mai letzten Jahres nicht nehmen, zur Einweihung von »Europas modernstem Krankenhaus« nach Remscheid zu reisen und »den Remscheider Weg der Privatisierung« in ihrer Festrede zu loben. Doch die Feierstimmung hielt nicht lange an, da sich das »Klinikum der kurzen Wege« innerhalb kurzer Zeit zu einem Verweilort des kürzesten Weges auf den Friedhof zu entwickeln schien.

»Chaotische Verhältnisse« im Sana-Klinikum« titelte der Remscheider Generalanzeiger nur zwei Monate nach der Einweihung. Teile der Remscheider Ärzteschaft würden das Sana-Klinikum bereits boykottieren, so der Generalanzeiger, »aus Sorge um das Wohl ihrer Patienten.« Es sei zu »offensichtlichen Fehldiagnosen bei Herzinfarkt, Brustkrebs oder Thrombose, Vernachlässigung bettlägeriger Patienten, fataler Fehler bei der Versorgung gekommen«, zitierte das Blatt den stellvertretenden Sprecher der Remscheider Ärzteschaft.

Doch es kam noch dicker: »Kripo bei Sana: Noch ein Fall«, so der Titel vom 20. September. »Nur vier Tage nach dem Tod eines 38jährigen bei einer Routineoperation vermeldete das Sana-Klinikum gestern einen weiteren ungeklärten Todesfall.«

Als sich das Image des Konzerns endgültig der Talsohle näherte, ging Sana in die Offensive und erhielt für ihre Krisen-PR politischen Rückenwind von CDU und SPD. »Nach den Erläuterungen von Sana-Regionaldirektor Jacob A. Bijkerk und dem Remscheider Geschäftsführer Richard Kreutzer in nicht-öffentlicher Sitzung herrschte im Rat allenthalben Zufriedenheit«, kommentierte der Generalanzeiger am 21. September und zitierte den CDU-Fraktionschef Karl Heinz Humpert mit den Worten: »Ich hatte den Eindruck, daß Sana die Probleme sehr offen und konsequent angeht.« Der SPD-Kollege Hans Peter Meinecke schloß sich der Imagepolitik für Sana mit den lapidaren Worten an: »Daß im Krankenhaus jemand stirbt, kommt immer mal wieder vor.«

Profit im Fallpauschalensystem

Daß mit der profitorientierten Umstrukturierung der Krankenhäuser die Qualität der Versorgung Einbußen erleiden muß, wird nicht nur in NRW kaschiert. Und daß Tariffucht und Stellenabbau nicht nur eine Erscheinung bei den privaten Klinikbetreibern ist, belegt die Situation in Berlin. Wie die Privaten es gerne tun, stieg auch der SPD/Linkspartei-Senat aus dem Flächentarifvertrag aus und betreibt seither – unter den Vorgaben der Berater von Roland Berger und McKinsey – massiven

Stellenabbau in der Charité und den Vivantes-Kliniken, privatisiert Unternehmensteile oder gliedert sie aus.

Die mit der Einführung des oben erwähnten Fallpauschalensystems entstandene Verbetriebswirtschaftlichung der stationären Krankenversorgung, wirkt im Zusammenspiel mit dem Rückzug der Finanzierung der Länder insbesondere auf die Löhne der Beschäftigten. Da rund zwei Drittel der Kosten im Krankenhausbereich Personalkosten sind, bestehen hier die größten Einsparpotentiale. Auf Kostenstrukturen und Einsparungen im DRG-Fallpauschalensystem spezialisiert ist das Institut für Medizinisch-ökonomisches Consulting (IMC) des früheren Vivantes-Sanierungschefs Wolfgang Schäfer. In einer Informationsschrift des Instituts heißt es bezüglich der Lohnkosten: »Mit der Finanzierung der Krankenhausleistungen über DRG wird faktisch für jeden Fall nur noch ein normierter Personalkostenanteil vergütet. Das bedeutet, der Erlös und nicht der Aufwand für die Einzelleistung bestimmen maßgeblich den Stellenplan.« Als Lösung des entstehenden Kostenproblems bietet das IMC mit dem Programm »Personal+« »ein Planungs- und Steuerungsinstrument, das Ihnen auf Ihr Leistungsspektrum zugeschnitten abteilungsgenau den finanziellen Rahmen für Ihre Personalkosten aufzeigt.« Bezüglich der Qualität der Patientenversorgung, den Löhnen, der Beschäftigtenzahl und den Arbeitsbedingungen weist der Name des Programms in die völlig verkehrte Richtung, denn ein Plus ist hier nirgends zu erwarten, allenfalls in der Geschäftsbilanz.

Ein Blick in die Krankenhauskalkulation für Fallpauschalen soll dies verdeutlichen: Auf Grundlage der Behandlungs- und durchschnittlichen Kostenstruktur der Krankenhäuser werden die DRG-Fallgruppen (Krankheitsbilder und deren Schwere) definiert und für jedes Bundesland sogenannte Basisfallwerte vorgeschrieben (für Berlin sind das derzeit 3 000 Euro). Je nach Aufwand zur Behandlung einer Krankheit werden bundeseinheitliche Kostengewichte festgelegt. Die Vergütung einer Behandlung ergibt sich aus der Multiplikation des Fallwertes mit dem für jede Fallgruppe festgelegten Kostengewicht. So würde z. B. eine leichte Beinverletzung mit dem Kostengewicht von 0,43 multipliziert mit 3 000 eine Vergütung von 1 290 Euro für ein Krankenhaus in Berlin erbringen, wohingegen aus der Transplantation einer Niere mit dem Kostengewicht 12,975 ein Erlös in Höhe von 38 925 Euro resultieren würde. Von den Erlösen sind die Material- und Betriebskosten sowie die Personalkosten abzuziehen, um den Gewinn zu ermitteln. Den größten Kostenfaktor stellt das Pflegepersonal dar. Deren Arbeitszeit am einzelnen »Fall«, wie auch die des ärztlichen Personals, wird auf Minuten heruntergerechnet und geht mit 50 bis 60 Cent pro Pflegeminute in die Kostenrechnung ein. Was in der Industrie die Lohnstückkosten sind im DRG-System die Lohnfallkosten, die es aus der Warte des Managements zu reduzieren gilt. Die Stellschrauben zur Senkung der Lohnfallkosten sind wie in der Industrie schnell ausgemacht: Reduzierung der Löhne und die Verkürzung der Taktdauer, sprich der Arbeitszeit am einzelnen »Fall«. Die Pflegearbeit untersteht somit einem strikten Zeitregime, dem auch die Patienten unterworfen sind, deren möglichst frühe Entlassung aus Kostengründen angestrebt wird. Das führt wiederum dazu, daß die Arbeitsintensität auf den Stationen immens zunimmt.

Zur Gewinnmaximierung gehören außerdem die Erhöhung der Fallzahlen und die Optimierung des sogenannten Casemix, der sich aus dem durchschnittlichen Kostengewicht errechnet. Je nach strategischer Ausrichtung spezialisieren sich die Krankenhauskonzerne auf bestimmte Krankheitsbilder, die entweder durch ein hohes Kostengewicht bei relativ geringem Pflegeaufwand oder durch fließbandartige Massen-Behandlungsoptimierung für steigende Gewinne sorgen. In ihrem Geschäftsbericht 2004 heben die Sana-Kliniken dementsprechend hervor, daß »mehr als 65 Prozent der Umsätze in vier Hauptdiagnosegruppen generiert« wurden. Zudem sei die durchschnittliche Verweildauer von 7,8 auf 7,6 Tage gesenkt worden. Derlei Kennziffern stimulieren die Investoren, während sich manch Patient oder Patientin über gestreßtes Pflegepersonal ärgert und sich über eine frühzeitige Entlassung in die ambulante Versorgung wundern dürfte.

Ein Wachhund für den Extraprofit

DRG-Watchdog nennt sich ein für den Klinikbetrieb entwickeltes kostenlos beziehbares Programm der Trillium GmbH. Gefördert wird der Wachhund von der Diagnostica-Industrie, deren Umsätze mit dem kleinen Hilfsmittel beflügelt werden sollen. Krankenhäuser haben mit dem Programm, das in der neuesten Version seit Mai 2005 herunterzuladen ist, die Möglichkeit profitable Nebendiagnosen ausfindig zu machen. In Tausenden von Kombinationen mit einer Haupterkrankung können die Ergebnisse zu Erlössteigerungen von bis zu mehreren tausend Euro pro Fall für ein Krankenhaus ausmachen. Wie einfach das funktioniert, erklärt die Industrie an dem Beispiel einer Hepatitis: »Die Vergütung für einen Kranken erhöht sich um rund 1 000 Euro, wenn gleichzeitig eine behandlungsbedürftige Herzinsuffizienz oder eine Hypokaliämie plus Hyperthyreose vorliegen. Die Kosten für die nötigen Untersuchungen sind dagegen gering. Zur Feststellung der Hypokaliämie genügen Kaliumbestimmungen, die weniger als einen Euro kosten. Für die Erkennung der Herzinsuffizienz ist ein Labortest nötig, der rund zehn Euro kostet sowie eventuell ein Echokardiogramm für rund 100 Euro.« Farbige Säulen signalisieren dem gewieften Chefarzt unübersehbar, mit welcher Haupt- und welchen Nebendiagnosen die höchsten Erlöse zu erzielen sind.

„Nach der Reform ist vor der Reform“

Wie die Bertelsmann-Stiftung die Ökonomisierung des Gesundheitswesens vorantreibt und engagiert ist, wenn Krankenhäuser privatisiert werden

„Die Ergebnisse des Gesundheitsmonitors der Bertelsmann-Stiftung bestätigen meinen Kurs der Reformen in der Gesundheitspolitik. Unser Gesundheitssystem ist gut, erfordert aber Reformen, um Bewährtes zu erhalten und Qualität zu verbessern. Mit der Gesundheitsreform haben wir für mehr Transparenz im Gesundheitswesen gesorgt und die Qualität gestärkt.“

Die hier aus einer Pressemitteilung vom 9. Dezember 2004 zitierten Worte der Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt klingen alltäglich. Denn es ist inzwischen eher die Regel als die Ausnahme, dass Stellungnahmen von privaten Beraterfirmen, Instituten oder Stiftungen die Grundlage politischer Entscheidungsprozesse darstellen. Dass aber Untersuchungsergebnisse einer einzigen privaten Institution zum Gradmesser von Erfolg oder Mißerfolg politischer Reformen erhoben werden, läßt aufhorchen. Noch dazu, wenn diese von der Bertelsmann-Stiftung geliefert werden. Der Einfluß der Stiftung auf die Gesundheitspolitik in der Bundesrepublik Deutschland vollzieht sich indes nicht nur über die regelmäßig erstellten Gesundheitsmonitore und internationale Vergleiche von Gesundheitssystemen. Mit dem Centrum für Krankenhaus-Management (CKM) verfügt Bertelsmann zudem über ein Universitätsinstitut, welches den Wettbewerb zur Grundlage des Krankenhaussystems erhebt und die Privatisierung von Krankenhäusern aktiv begleitet.

I. Gesundheitsministerium und Bertelsmann – Eine strategische Kooperation

Auf die Verschleierung von Interessenslagen und das Verschießen von Nebelkerzen versteht sich Bertelsmann auf das Beste – es stellt sozusagen das Kerngeschäft des Konzerns und der Stiftung dar. Wirken die Bertelsmann Massenmedien unmittelbar in die breite Öffentlichkeit, so verortet die Stiftung ihr Wirken in strategische Räume: „In strategischen Räumen wollen wir die Kurzatmigkeit des politischen Tagesgeschäftes hinter uns lassen und gemeinsam mit Entscheidern tragfähige Lösungen erarbeiten, von denen wir alle profitieren,“ so der Vorstand der Stiftung im Vorwort zum Jahresbericht 2005 (Bertelsmann Stiftung Jahresbericht 2005: 4).

Im Gesundheitswesen wirkt die Stiftung auf verschiedenen Wegen in diese strategischen Räume. Diese sind u.a.:

- persönliche Kontakte;
- Treffen und Konferenzen;
- die Schriftenreihe „Gesundheitspolitik in Industrieländern“;
- der regelmäßig erscheinende „Gesundheitsmonitor“;
- die Verleihung des „Deutschen Präventionspreises“;
- das „Centrum für Krankenhaus-Management“ (CKM)

Auf alle der hier aufgeführten Aspekte werde ich an dieser Stelle nicht eingehen, sondern mich exemplarisch auf den Präventionspreis, den Gesundheitsmonitor und das CKM beschränken.

Eine illustre Runde – Das Bertelsmann Kuratorium

Der „Deutsche Präventionspreis“ wird seit 2003 jährlich für „herausragende und vorbildliche Ansätze und Beiträge zur Prävention und Gesundheitsförderung“ verliehen, so eine Pressemitteilung des Bundesgesundheitsministeriums. Im letzten Jahr war der Preis für das Thema „Gesund in der zweiten Lebenshälfte – 50+“ ausgeschrieben und wurde öffentlichkeitswirksam von Dr. Brigitte Mohn und Dr. Elisabeth Pott von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung an ein Zentrum für Geriatrie überreicht. Schirmherrin des Preises ist Ulla Schmidt, Trägerinnen sind ihr Ministerium, die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung und die Bertelsmann-Stiftung. Dass diese enge Zusammenarbeit zwischen Bund und Stiftung keine flüchtige Kooperation darstellt, zeigt sich nicht zuletzt an einer ganz speziellen Personalie. Bertelsmann-Stiftung und Konzern werden quasi wie ein erweiterter Familienbetrieb geführt, was dem Gesamtkomplex Bertelsmann den Beinamen „Mohnsekte“ einbrachte. Im fünfköpfigen Vorstand finden sich derzeit neben Dr. Gunter Thielen, Dr. Johannes Meier und Dr. Jörg Dräger zwei Angehörige der Familie Mohn: die Dame von Welt, Liz Mohn und ihre Erbin Brigitte Mohn, die seit 2001 Vorstandsvorsitzende der Stiftung „Deutsche Schlaganfall-Hilfe“ und seit 2002 innerhalb der Bertelsmann-Stiftung die Leiterin des Themenfeldes „Gesundheit“ ist. Interessanter als die Zusammensetzung des Vorstands, ist die illustre Runde von Persönlichkeiten, die das Kuratorium der Stiftung stellen. Dessen 14 Mitglieder sollen - ähnlich wie ein Aufsichtsrat - beratend und kontrollierend tätig sein, wie der Jahresbericht vorgibt. Es stellt sich allerdings die Frage, wer hier wen beraten, geschweige denn kontrollieren soll. Schließlich ist das Kuratorium lediglich genehmen Freunden und Freundinnen des Hauses vorbehalten, „die durch ihre Tätigkeit besonderes Interesse und praktischen Bezug zu den Aufgaben der Stiftung nachgewiesen haben und über Führungserfahrung und Verständnis für die Fortschreibung von Ordnungssystemen verfügen“ (Bertelsmann Stiftung Jahresbericht 2005: 83). Das Kuratorium ist also weniger Aufsichtsrat als vielmehr eine Versammlung von Eliten aus Politik und Wirtschaft. Anders ausgedrückt: das Kuratorium ist der personelle Ausdruck des Wirkens der Stiftung in strategische Räume. Einer dieser strategischen Räume ist das Bundesgesundheitsministerium und die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, deren Direktorin Elisabeth Pott Mitglied des Kuratoriums ist. In treuer Ergebenheit bedankt sich Frau Pott in einem Grußwort zum Präventionspreis bei der Stiftung: „Ich freue mich über die Partnerschaft mit der Bertelsmann Stiftung, die in der qualitätsgesicherten Abwicklung von bundesweiten Wettbewerben Standards gesetzt hat und engagiert in der gesundheitlichen Prävention tätig ist. Darüber hinaus ist die Stiftung ein konsequenter Verfechter der Evaluation aller Maßnahmen. Von diesem Engagement wird der Präventionspreis profitieren. Für die kooperative und produktive

Zusammenarbeit in der Vorbereitungsphase möchte ich der Bertelsmann Stiftung noch einmal ganz herzlich danken“. (Die ursprüngliche Quelle dieses Zitats aus dem Internet ist leider heute nicht mehr verfügbar)

Neben Elisabeth Pott und drei Bertelsmann-Leuten - Reinhard und Liz Mohn sowie Dieter H. Vogel - finden sich in diesem Gremium außerdem:

- der Generaldirektor der Nestlé AG, Werner J. Bauer;
- der Vorstandsvorsitzende der E.ON AG, Wulf Bernotat;
- Wolf Bauer (Vorsitzender der Geschäftsführung der UFA Film und TV Produktion);
- Prof. Drs. Uwe Bicker (Vorsitzender des Kuratoriums der Aventis Foundation);
- Dr. Karl-Gerhard Eick (Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG);
- Prof. Dr. h. c. Klaus-Dieter Lehmann (Präsident des Goethe-Instituts);
- Eduardo Montes (Präsident FerroAtlántica-Gruppe, Executive Advisor des Vorstandsvorsitzenden Siemens);
- Prof. Dr. Thomas Rauschenbach (Vorstandsvorsitzender und Direktor des Deutschen Jugendinstituts);
- Dr. Wolfgang Schüssel (ehemaliger Bundeskanzler Österreichs);
- Klaus-Peter Siegloch (Stellvertretender Chefredakteur des ZDF);

Der Gesundheitsmonitor und das Ende der Solidarität

Enge Zusammenarbeit mit Bertelsmann pflegt das Gesundheitsministerium aber nicht nur bei der Vergabe des Präventionspreises, wie die eingangs zitierte Bezugnahme der Gesundheitsministerin auf den „Gesundheitsmonitor“ zeigt. Dass sich die Ministerin ihre Reformpolitik von Bertelsmann gerne bestätigen läßt, liegt auf der Hand – eine bessere PR-Agentur ließe sich kaum finden. Fundamentale Kritik ist zudem ausgeschlossen, entsprechen die „Reformen“ doch den Vorgaben und Grundwerten der Stiftung: „Freiheit“ und „Wettbewerb“ sowie den Forderungen der Kapitaleseite nach neuen Bereichen der Verwertung.

Der „Gesundheitsmonitor“ erscheint seit 2001 in regelmäßigen Abständen und befragt Versicherte und Ärzte zu „ihren Erfahrungen im deutschen Gesundheitswesen“. Dabei legt die Bertelsmann-Stiftung in ihrem Magazin „Forum“ Wert darauf zu betonen, dass sie als „neutrale Institution Umfragen jenseits von Partikularinteressen durchführen und darauf aufbauend unabhängige Reformvorschläge entwickeln“ würde (Forum 4/2005: 36). Doch mit dem Gesundheitsmonitor will die Stiftung nach eigenen Angaben gar nicht neutral sein. Vielmehr gibt sie vor, sich auf die Seite der Versicherten zu schlagen, wenn es in dem bereits erwähnten Jahresbericht heißt: „Verbände und Interessengruppen von Ärzten, Krankenhäusern, Krankenversicherungen, der Medizintechnik und der Pharmaindustrie üben großen Einfluß auf die Gesundheitspolitik in unserem Land aus. Die Versicherten als wichtigste Gruppe finden allerdings kaum Gehör: Dabei finanzieren sie das Gesundheitssystem durch ihre Beiträge und kennen die Bedingungen aus der Inanspruchnahme medizinischer Leistungen gut“ (Bertelsmann Stiftung Jahresbericht: 25).

Bertelsmann: das Sprachrohr der unterdrückten und entrechteten Versicherten?
Brigitte Mohn auf den Spuren Robin Hoods?

Natürlich nicht, das Geschriebene ist der reine Etikettenschwindel. Bertelsmann ist weder neutral, noch nimmt diese Stiftung Position für die Versicherten oder Lohnabhängigen ein – ganz im Gegenteil.

Der Gesundheitsmonitor entpuppt sich als eine Art Frühwarnsystem, das anhand von Umfragen die Stimmungslage bezüglich geplanter Reformen erkundet. Damit wird die Stiftung zu einem wichtigen Informationsbeschaffungsinstrument für die Politik, ganz so, wie es sich die für den Gesundheitsbereich zuständige Brigitte Mohn vorstellt: „Unser übergeordnetes Ziel ist es, die Befragungsergebnisse Funktionsträgern in Politik und Selbstverwaltung zur Verfügung zu stellen. (...) Damit geben wir ihnen eine solide, aussagekräftige und unabhängige Basis für die Verbesserung des deutschen Gesundheitssystems aus Versichertenperspektive an die Hand“ (Forum 4/2005: 36). Doch die Stiftung leistet noch mehr. Zusätzlich zu den Ergebnissen bezüglich der Akzeptanz gegenüber Reformvorhaben liefert sie schmissige und Hegemonie fähige Schlüsselbegriffe und Kernsätze, mit denen sich Politik verkaufen lässt. „Eigenverantwortung“ (siehe der Beitrag von Matthias Volke) ist einer davon, einer der wichtigsten der letzten Jahre, der sich im gesamten sozial- und arbeitspolitischen Feld rund um die Hartz-Gesetze wiederfindet.

Schlüsselbegriffe und Kernaussagen werden bei Bertelsmann nicht aus dem hohlen Bauch erfunden, sondern sie werden systematisch entwickelt. Die Systematik und die Funktion des Monitors als Frühwarnsystem beschreiben Henrik Brinkmann und Melanie Schnee von der Bertelsmann-Stiftung in ihrem Text „Eigenverantwortung im Gesundheitswesen“: „Ziel dieses Beitrages ist es, die verschiedenen Reformoptionen, die unter dem Etikett Eigenverantwortung angeboten werden, zu ordnen und durch den Spiegel des Gesundheitsmonitors bewerten zu lassen. Welche Formen der Eigenverantwortung finden die Zustimmung von Versicherten und Ärzteschaft, wo ist mit Widerständen und Vorbehalten zu rechnen?“ (http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_5947_2.pdf).

Bei den Befragungen geht es also nicht darum, die Meinungen der Versicherten auszuwerten, um sie dann deren Vorstellungen entsprechend in Politik umzusetzen. Es geht vielmehr darum, Stimmungen auszuloten. Und zwar in der Hinsicht: Wie weit können wir mit den nächsten Reformen gehen? Nach der Arbeitsweise professioneller PR-Agenturen wird erkundet, bei welchen Stichworten die Probanden gelassen, nervös oder emotional reagieren, um dann vorgegebene Lösungsansätze abzufragen.

Laut Brinkmann/Schnee wird das solidarische Versicherungssystem, „die Unterstützung der Alten durch die Jungen, der Kranken durch die Gesunden und der Einkommensschwachen durch die Einkommensstärkeren weiterhin durch die Bevölkerung getragen.“

Ein erfreuliches Ergebnis, könnte man meinen, doch nicht so für die Bertelsmann-Strategen. Deren weitergehende Frage lautet an dieser Stelle: „Doch welche Grenzen hat die Solidarität?“ Anschließend folgt der Katalog der Fragen, die „ganz neutral“ zu ermitteln helfen, wo Leistungen abgebaut werden können, bzw. Eigenbeteiligung am

ehesten akzeptiert würden. Bei Brinkmann/Schnee liest sich das so: „Die Ausgliederung bestimmter Leistungen aus dem Katalog der gesetzlichen Krankenkassen und die Versicherung dieser Risiken in einer privaten Zusatzversicherung ist eine der häufig diskutierten Maßnahmen, bei der die Grenzen der Solidarität ausgelotet werden. Als Beispiele für mögliche auszugliedernde Leistungen wurden den Befragten des Gesundheitsmonitors Freizeitunfälle, Risikosportarten und Zahnersatz genannt. Die allgemeine Zustimmung zu einer derartigen privaten Zusatzversicherung ist im Vergleich zu der direkten finanziellen Beteiligung durch Zuzahlungen oder Selbstbehalte mit 46 Prozent relativ hoch.“

Es ist keine neue Erkenntnis, dass mit den „richtigen Fragen“ erwünschte Resultate vorprogrammierbar sind. Bei dem Gesundheitsmonitor funktioniert das, indem gut durchdachte Entsolidarisierungsmechanismen angesprochen werden. Das „Ende der Solidarität“ wurde am ehesten festgestellt bei „speziellen Risiken - wie etwa Sportunfälle – oder zusätzlich gewünschte Leistungen – beispielsweise Akupunktur“. Diese Dinge sollten „durch private Zusatzversicherungen eigenverantwortlich bezahlt werden.“

Ulla Schmidt wird es mit Freude zur Kenntnis genommen haben, dass sich laut Monitor in den letzten Jahren ein „Wandel im Anspruchsdenken“ vollzogen habe, „dass mehr eigenverantwortliche Elemente von der Bevölkerung durchaus akzeptiert werden – beispielsweise finanzielle Eigenbeteiligung an den Gesundheitskosten, Anreize für gesundes Verhalten oder mehr Wahlfreiheiten“ und insgesamt mehr „Zahlungsbereitschaft“ bestünde.

Wenig in der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen, geschweige denn diskutiert, wird das „Ende der Solidarität“ gerade in die Form des Gesetzes der geplanten Gesundheitsreform „Zur Stärkung des Wettbewerbs in der Gesetzlichen Krankenversicherung“ (GKV-WSG) gegossen. Dort heißt es nun unter § 52 im Absatz 2: „Haben sich Versicherte eine Krankheit durch eine medizinisch nicht indizierte Maßnahme wie zum Beispiel eine ästhetische Operation, eine Tätowierung oder ein Piercing zugezogen, hat die Krankenkasse die Versicherten in angemessener Höhe an den Kosten zu beteiligen und das Krankengeld für die Dauer dieser Behandlung ganz oder teilweise zu versagen oder zurückzufordern“ (http://www.bmg.bund.de/cln_117/nn_1168248/SharedDocs/Downloads/DE/GV/GT/GK/V/Gesetze/GKV-WSG,templatelD=raw,property=publicationFile.pdf/GKV-WSG.pdf).

Dass sich der Absatz 2 auf Risikosportarten oder andere „individuelle Risiken“ ausweiten lässt, liegt auf der Hand und ganz auf der Bertelsmannlinie der eigenverantwortlichen Vorsorge.

So funktioniert von oben intendierte Entsolidarisierung, eine der Kernstrategien aus dem Hause Bertelsmann – gerne in Anspruch genommen vom Gesundheitsministerium!

Es versteht sich von selbst, dass bei diesen Befragungen auf Hintergründe nicht eingegangen wird. Die Befragten sollen sich in den engen vorgegebenen Denkstrukturen bewegen, die den Ergebnishorizont einengen und keine „Überraschungen“ zulassen. Ursachen der Finanznot der gesetzlichen Krankenversicherung werden quasi als naturgesetzlich – demographisch oder durch

die Globalisierung bedingt - hingenommen und bilden so den Nährboden für Sparzwänge, die es zu bewältigen gilt. Natürlich wird bei den Befragungen auch nicht darauf hingewiesen, dass mit den zum 1. Januar 2004 in Kraft getretenen „Reformen in der Gesundheitspolitik“ den Versicherten bereits über 11 Milliarden Euro Mehrbelastungen aufgebürdet wurden. Pro Haushalt sind das jährliche Mehrkosten von 400 bis 500 Euro, die durch Praxigebühr, höhere Zuzahlungen oder Streichung bzw. Kürzung von Leistungen anfallen (vgl. isw: 48). Dass viele Menschen deshalb auf medizinische Versorgung verzichten oder mindere Qualität in Kauf nehmen müssen, d.h. die Zwei-Klassen-Medizin in Deutschland wieder bittere Realität geworden ist, soll die Ergebnisse des Gesundheitsmonitors ebenfalls nicht trüben.

In enger Kooperation mit dem Gesundheitsministerium werden mit dem Gesundheitsmonitor ganz nach der Bertelsmann-Devise, „Nach der Reform ist vor der Reform“, die nächsten Einschnitte in der gesetzlichen Krankenversicherung vorbereitet.

II. Wie Kliniken privatisiert werden - Das Centrum für Krankenhaus Management

Während die aktuellen „Reformen“ im Gesundheitswesen gerade auf dem Wege sind, wurden im Bereich der Krankenhausversorgung wichtige Weichen schon gestellt. Von den in 2004 gezählten 2.166 Krankenhäusern werden nach Schätzungen der Deutschen Krankenhausgesellschaft in den nächsten zehn Jahren 15 Prozent ihre Pforten schließen müssen, pessimistischere Prognosen gehen sogar von 25 bis 30 Prozent aus. Der Anteil der Krankenhäuser in privater Trägerschaft erhöhte sich indes zwischen 1991 und 2004 von 14,8 auf 25,6 Prozent und soll bis 2015 die 40 Prozent-Marke erreichen. In absoluten Zahlen verringerte sich die Anzahl öffentlicher Häuser im genannten Zeitraum von 1.110 auf 780, während die privaten von 358 auf 555 zulegten. 831 Krankenhäuser werden von Freigemeinnützigen Trägern wie dem Deutschen Roten Kreuz oder der Arbeiterwohlfahrt gehalten.

Hintergrund der Privatisierungswelle ist das neue Finanzierungssystem nach Fallpauschalen (siehe unten) sowie die „wettbewerbliche Ausrichtung“ des Gesundheitssystems insgesamt, welches mit 500 Milliarden Euro jährlichem Umsatz zu einem der ausgemachten Zukunftsmärkte für Investoren gehört. Allein 90 Milliarden Euro macht dabei die stationäre Krankenhausversorgung aus. Knapp 8 Prozent davon erwirtschaften die vier größten privaten Klinikkonzerne Fresenius/Helios, Asklepios, Sana und Rhön, die stark auf Expansionskurs sind und von weiteren Privatisierungen profitieren möchten.

Eine der spektakulärsten Privatisierungen stellt der Verkauf der fusionierten Universitätskliniken Gießen und Marburg Ende 2005 dar. Spektakulär deshalb, weil damit die ersten zwei von 34 Universitätskliniken in Deutschland komplett an eine private Klinikette verkauft wurde. Gegen die starke Konkurrenz, insbesondere von Helios und Asklepios, setzte sich die Rhön-Kliniken AG beim Bieterverfahren um die fusionierten Kliniken durch.

Eine Braut schön machen

„Der heutige Tag ist ein guter Tag für die Hochschulmedizin in Gießen und Marburg, er ist ein guter Tag für das ganze Land. Ein Jahr, nachdem die Landesregierung sich entschlossen hat, die Universitätsklinika in Gießen und Marburg zu fusionieren und dann einen strategischen Partner zu gewinnen, der das fusionierte Universitätsklinikum betreibt, stelle ich für die Landesregierung fest: Das ehrgeizige Vorhaben ist gelungen; es ist gelungen mit einem Ergebnis, das der Hochschulmedizin in Mittelhessen hervorragende Zukunftsperspektiven gibt. Die Ziele der Landesregierung, die Ministerpräsident Koch in seiner Regierungserklärung vom 14. Dezember 2004 vor diesem Hause vorgetragen hat, sind alle erfüllt worden.“ Gar nicht zu bremsen war die Lobhudelei des Staatsministers Udo Corts am 31. Januar 2006 anlässlich der Debatte über die Privatisierung der Kliniken im hessischen Landtag. Hervorgehoben wurde von Corts außerdem das Investitionskonzept von Rhön, das „mit Abstand“ das beste gewesen sei, so wie auch die „beste Kapitalausstattung“ von Rhön geboten worden wäre. Außerdem hätte Rhön einen Sozialfonds zugesichert, mit dem MitarbeiterInnen „Fort-, Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen“ finanziert bekommen sollen. Diejenigen, die sich eine solche Maßnahme finanzieren lassen, müssen allerdings „auf den Schutz vor betriebsbedingter Kündigung bis 2010 verzichten.“ Eine Klausel, die der Staatsminister „nicht für illegitim“ hält, weswegen er sich auch explizit beim stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Rhön-Klinikum AG, Herrn Meder, bedankte. In der langen Rede des Herrn Corts konnte nur noch eine weitere Person soviel überschwenglichen Dank für seine Mitwirkung erheischen, und zwar für die Konzeption der hessischen Hochschulmedizin und den Erhalt der fachlichen Breite vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen. „In diesem Zusammenhang“, so Corts, „möchte ich dem Sachverständigen, der die Landesregierung in dieser Frage beraten hat, Herrn Professor von Eiff, für seine Arbeit sehr herzlich danken. Herr von Eiff hat in der Tat ein überzeugendes Medizinkonzept entwickelt, basierend auf der ‚Quertapete‘ und unter Einbeziehung struktureller Entwicklungen in der Krankenversorgung. Seine besondere Leistung liegt darin, die Anforderungen aus Forschung und Lehre konstruktiv und kreativ mit den Notwendigkeiten eines innovativen Medizinkonzeptes zu verbinden“ (alle Zitate: <http://starweb.hessen.de/cache/PLPR/16/3/00093.pdf>).

Professor von Eiff ließ sich seinerseits nicht lumpen und revanchierte sich in einem Interview, welches auf der Seite www.krankenhaus-management.de nachzulesen ist. In Hessen hätte man nicht nur Mut bewiesen, „sondern insbesondere Weitblick und Sensibilität gezeigt. Dieses Projekt wurde von den beteiligten Ministerien perfekt organisiert und professionell gesteuert. Alleine die Tatsache, dass ein solches Großvorhaben, das mit seiner sachlichen und politischen Komplexität im deutschen Gesundheitswesen ohne Erfahrungsbeispiel ist, innerhalb von 6 Monaten umgesetzt wurde, verdient uneingeschränkte Anerkennung.“

Der Mann muß es wissen. Schließlich leitet er seit seinem Bestehen das Centrum für Krankenhaus-Management, das 1994 von der Bertelsmann-Stiftung gegründet wurde. Nach leitenden Funktionen am Institut für Industriewirtschaft, am Klinikum Gießen, in der Automobilindustrie und einem internationalen Consulting-Unternehmen ist von Eiff

seit 1994 außerdem Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster, wo auch das CKM als Institut für Krankenhaus-Management (IKM) angegliedert ist. Laut Selbstdarstellung des CKM ist das Ziel seiner Arbeit, „Wege aufzuzeigen, wie praxisbewährte Management-Methoden aus Industrie, Handel und Dienstleistungsbranche in Krankenhäusern und anderen Institutionen des Gesundheitswesens genutzt werden können. Wir stellen uns der Aufgabe, vermeintlich Unvereinbares in Einklang zu bringen: Qualitätssteigerung bei tendenziell sinkenden Kosten.“

An der Universität Münster werden unter Bertelsmann-Regie Krankenhausmanager herangezogen, wie sie sich die privaten Klinikkonzerne wünschen. Damit das künftige Spitzenpersonal nicht mit unnötigem Ballast behelligt wird, werden bestimmte Fächerkombinationen ausgeschlossen. So heißt es beim IKM: „Nicht möglich ist die Kombination des Schwerpunktfaches ‚Krankenhausmanagement‘ mit dem Schwerpunktfach ‚Öffentliche Betriebe und Verwaltung‘“. In der von allen Regulierungen befreiten Bertelsmann-Welt sind Öffentliche Betriebe Relikte vergangener Zeit und die Verwaltung derselben einer der entscheidenden Kostenfaktoren, der überwunden werden muß. Dies sei ein Paradigmenwechsel „vom Verwaltungs- zum Management-Denken“, wobei nach Professor von Eiff „Management heißt: vermeintlich gegensätzliche Ziele miteinander in Einklang zu bringen.“ Das was der Professor realisieren möchte, ist eine höhere medizinische Qualität bei tendenziell sinkenden Kosten. Um dieses Ziel zu erreichen, haben auch die Ärzte umzudenken und sich als Manager zu verstehen: „als Manager der Versorgungskaskade, als Manager der Leistungsprozesse im Regionalen Gesundheitsnetzwerk, als Standardisierungsmanager im Bereich der Logistik von Medikalprodukten“ usw..

Zu den weiteren Tätigkeiten des CKM gehören die für Bertelsmann übliche Methode internationaler Vergleiche nach „Best-Practices“, die auf Übertragbarkeit auf das deutsche Gesundheitswesen überprüft werden. Des Weiteren wurde das CKM von der Bertelsmann-Stiftung beauftragt, ein internationales „Reformnetzwerk“ und eine „Reformwerkstatt: Gesundheitswesen“ aufzubauen, welches „Hilfestellung für Entscheidungsträger im Gesundheitswesen“ geben soll.

Die Landesregierung Hessens unter Ministerpräsident Koch erhielt die Hilfestellung für den Verkauf des Uni-Klinikums jedoch nicht von der Reformwerkstatt, sondern direkt von Professor von Eiff, dem Experten für Krankenhausprivatisierungen schlechthin.

Für von Eiff dürfte die Aufgabe - als Gutachter für die hessische Landesregierung zu arbeiten - auch deshalb von besonderem Interesse gewesen sein, weil er im Aufsichtsrat der Kerckhoff-Klinik sitzt. Diese ist „seit 1978 strategischer Kooperationspartner der Universität Gießen auf den Gebieten der Kardiologie und der Herzchirurgie“, wie von Eiff in seinem Gutachten betont und in seiner abschließenden Empfehlung darauf hinweist, dass „in die strukturpolitischen Überlegungen“ z.B. auch die Kerckhoff Klinik einzubinden sei. Eine weitere Empfehlung des Professors lautet: „vor einem Verkauf ‚die neue Braut schön zu machen‘“, wozu unter anderem gehören würde, „von dem leistungsfeindlichen Bequemlichkeitstarif des BAT Abschied zu nehmen“

http://www.krankenhaus-management.de/conpresso/ data/Verschmelzung_GI-MR.pdf).

Derlei Empfehlungen stoßen bei einem Ministerpräsidenten Koch auf offene Ohren und bei potentiellen Investoren kommt dabei richtig Freude auf. 100-prozentig paßt die „schön gemachte Braut“ zu der Selbstdarstellung der Rhön-Kliniken: „Wir würden den Versuch, uns auf BAT-Niveau binden zu wollen, als Angriff auf die Zukunft unserer Krankenhäuser betrachten. (...) Wir versuchen, mit den Gewerkschaften neue Haustarifverträge zu verhandeln und würden dies im Idealfall gegebenenfalls sogar prophylaktisch vor der Übernahme machen, damit alle Beteiligten ohne WENN und ABER wissen, was geschieht und was zu erwarten ist“ (http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka_2/deu/33348.html).

Auch hinsichtlich der Versorgungsplanungen passen das Gutachten von Professor von Eiff und das Konzept der „Tele-Portal-Kliniken“ der Rhön AG bestens zueinander. So heißt es in dem Gutachten, dass verhindert werden müsse, „dass die übernehmende Privatkette herzchirurgische Leistungen reduziert und Patientenströme in andere Regionen lenkt, in denen diese Kette über herzchirurgische Kapazitäten verfügt; Rehabilitationsleistungen nicht im Sinne der integrierten Versorgung in der Region anbietet, sondern eine Verlegung der Patienten in andere Rehabilitationszentren dieser Krankenhauskette in anderen Regionen (außerhalb von Hessen) bevorzugt (...)“

Der zweite Punkt hätte den Vorstellungen des größten Widersachers von Rhön, der Helios-Kliniken GmbH, entgegenstehen können, da Helios (inzwischen von Fresenius übernommen) diverse Reha-Einrichtungen u.a. in Nordrhein-Westfalen betreibt.

Unter der Leitung der Rhön AG ist vorgesehen, das Universitätsklinikum zu einem „Schwerpunkt Krankenhaus“ auszubauen, von dem aus über Onlineverbindungen zu kleineren Häusern Spezialistenwissen rund um die Uhr abgerufen werden kann. Der Einsatz von „virtuell anwesenden Spezialisten“ soll Diagnoseverfahren ermöglichen, die in früheren Krankenhäusern der Grundversorgung nicht möglich gewesen wären, wie Wolfgang Pföhler, der Vorstandsvorsitzende von Rhön im Deutschen Ärzteblatt erklärte. Die Konzeption von Tele-Portal-Kliniken, an die kleinere Krankenhäuser angedockt und in dem Fach- und Hausärzte integriert sind, werden dem im Eiff-Gutachten vorgesehenen Modell einer integrierten Versorgung vollkommen gerecht. (Näheres zu dem Konzept der Tele-Portal-Kliniken finden sich u. a. im Geschäftsbericht 2004 der Rhön AG, Seite 28f: http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka_2/deu/download/RKA_GB2004_de.pdf).

Recht nahe kommt die Versorgungsplanung der Rhön AG auch den Vorstellungen der Bertelsmann Stiftung. In deren Namen forderte unlängst Brigitte Mohn den „Generalunternehmer Gesundheit“ in Deutschland zu etablieren. Durch ihn erhielten Patienten „endlich eine Gesundheitsversorgung aus einem Guss.“ Bisher gäbe es aber nur wenige Akteure, „die sich zutrauen, die Gesamtverantwortung für die Gesundheitsversorgung einer Bevölkerungsgruppe zu übernehmen“ bedauert Frau Mohn und sieht vielleicht die Rhön-Klinikum AG in dieser Vorreiterrolle. Vielleicht in der Hoffnung darauf, erwarb Brigitte Mohn im Mai 2006 Rhön-Aktien im Wert von 36.795,-

Euro. Finanzieren konnte sie dieses kleine Aktienpaket ganz bequem aus der Aufwandsentschädigung, die sie für ihren Posten im Aufsichtsrat der Rhön-Klinikum AG erhält. In 2005 waren das immerhin 48.000 Euro nach 51.000 Euro im Vorjahr. Was eine Frau Mohn so nebenher kassiert, kann eine Pflegevollkraft vielleicht in drei bis vier Jahren verdienen. Und das unter zunehmend erschwerten Bedingungen, die sich aus dem Finanzierungssystem nach Fallpauschalen ergeben.

Literatur

Informationen zu den Aktivitäten bei der Stiftung unter:

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-2BFCBF5C/bst/hs.xsl/274.htm>

Wiki über die Privatisierung im Gesundheitswesen der Initiative ungesund-leben.org:

<http://www.ungesundleben.org/privatisierung/index.php/PrivatisierungsWiki:Portal>

„Machtprojektion im globalen Umfeld“: Die Bertelsmann-Stiftung und ihre europäischen Weltmachtpläne

Bertelsmann-Stiftung und Bertelsmann AG pflegen seit Jahrzehnten den direkten Draht zur europäischen Spitzenpolitik. Ihre Agenda: 1. Die EU soll ihren Status als wirtschaftliche Weltmacht ausbauen und auf allen Kontinenten den ungehemmten Marktzugang für europäische Konzerne erzwingen. 2. Die EU soll zur politischen und militärischen Weltmacht aufsteigen, um ihre ökonomischen Interessen mit außenpolitischen wie militärischen Mitteln absichern zu können. 3. Der Umbau der EU zur Weltmacht erobert nicht nur neue Märkte für das mediale Kerngeschäft der Bertelsmann AG. Neben einer nützlichen militärisch flankierten Eroberung neuer Märkte kann vor allem die Bertelsmann-Tochter Arvato Geschäfte erwarten. Als Spezialistin unter anderem für Logistik und IT-Anwendungen aller Art kommt die Bertelsmann-Tochter Arvato sowohl für zivile wie militärische Government Services in Frage.¹ Dafür betreiben Stiftung und Konzern ihre eigene Außenpolitik mit Expertenteams oder hochrangig besetzten Kongressen. Sie speisen ihre Vorstellungen durch eine Flut von Strategiepapieren, Expertisen und Ranking-Instrumenten sowie den engen persönlichen Kontakt zu den politischen Eliten in das politisch-administrative System ein.

Lobbyarbeit für europäische Weltmachtspolitik

Mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Staaten nach 1989 veränderte sich die weltpolitische Lage und die geopolitische Positionierung der EU. Für sie öffnet sich plötzlich der Raum nach Osten als Macht- und Einflussphäre, seit einigen Jahren wird auch der gesamte Globus als potenzielle Eingriffs- und Kampfzone betrachtet. Diesen militärisch-ökonomischen Aufstieg in Richtung Weltmacht unterstützt die Bertelsmann-Stiftung und ihre wissenschaftliche Tarnorganisation „Centrum für angewandte Politikforschung“ (CAP). Seit vielen Jahren drängen sie die EU mit verschiedenen „sicherheitspolitischen“ oder „strategischen“ Konzepten eine weltpolitische Rolle auf: Angeblich verfüge die EU bereits über Weltmachtpotential im Vergleich zu den USA, sie brauche lediglich noch „ein rationales Kalkül ihrer weltpolitischen Interessen“². In einer Broschüre des CAP mit dem Titel „Europas Zukunft – Fünf EU-Szenarien“ beschreiben die Autoren ihr favorisiertes Szenario so: „Im Szenario Supermacht Europa wird das große Europa seinem objektiven Weltmachtpotential gerecht. Die

1 Vgl. Arvato Logistics Services (Logistik und Supply Chain Management); Arvato Systems (internationale IT Services) Empolis (Content und Knowledge Management Lösungen)

2 Werner Weidenfeld: Die verhinderte Weltmacht. In: Die Welt, 2003

Europäische Union nutzt ihre materiellen und institutionellen Ressourcen in vollem Umfang. Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Bevölkerungszahl, militärisches Potential und das europäische Wertesystem bieten ihr eine beachtliche Handlungsbasis. [...] Die Supermacht Europa verabschiedet sich endgültig von der Idee einer Zivilmacht und bedient sich uneingeschränkt der Mittel internationaler Machtpolitik.“³

Militärische Aufrüstung: Europa als globaler Aggressor

In der European Defence Strategy (EDS) ⁴ von 2004, ausgearbeitet von der Venusberg-Gruppe der Stiftung, wird militärischer Klartext geredet. Die EU müsse zum weltweit einsatzfähigen Sicherheitsakteur werden, der bis 2015 alle Militärmissionen eigenständig ohne Nato-Unterstützung ausführen kann, der über die volle militärische Eskalationsdominanz (inklusive Atomwaffen) verfügt und in der Lage ist, weltweit präventiv zu intervenieren, um Angriffe auf Europa oder europäische Interessen zu verhindern. Einleitend wird vermerkt, dass das Militär zur Konfliktlösung allein nicht ausreicht, doch man vermisst Vorschläge für eine gewaltfreie, dialogische Friedenskultur ebenso wie eine strikte Bindung an das Gewaltverbot der UNO-Charta. Im Gegenteil: „What Europe needs therefore is a force that can get anywhere, fight anywhere, eat anywhere, stay anywhere, be augmented and get back all organised by an autonomous command and control system under the sovereign political control of the EU.“^{5,6} Es folgt eine ganze Liste von angeblich erforderlichen neuen Institutionen: eine Sicherheitsagentur inklusive Sicherheitsminister, eine Heimatschutzagentur, ein Anti-Terror-Geheimdienst, ein gemeinschaftlicher weiterer Geheimdienst, ein gemeinsames Hauptquartier.⁷ Um diese Ziele umzusetzen, sieht das Venusberg-Papier einen politisch-militärisch-industriellen Komplex vor: Solange es keine europäischen außen- und verteidigungspolitischen Entscheidungsstrukturen gebe, solle die militärisch-operative Führung durch ein „Trirectoire“ aus Deutschland, Frankreich und Großbritannien übernommen werden. Im jüngsten Strategiepapier der Venusberg-Gruppe „Beyond 2010 - European Grand Strategy in a Global Age“ vom Juli 2007 werden die Vorschläge in Richtung einer außenpolitisch stark gestrafften und militärpolitisch hochgerüsteten EU wiederholt oder variiert.⁸

³ Franco Algieri, Janis A. Emmanouilidis, Roman Maruhn: „Europas Zukunft – Fünf EU-Szenarien“. CAP 2003, S. 13f.

⁴ Nicht zu verwechseln mit dem European Defence Paper (EDP), das im Auftrag des europäischen Rates vom ISS erstellt wurde.

⁵ Übersetzung: „Was Europa dafür braucht ist eine Streitmacht, die überall hinkommt, überall kämpfen, essen, bleiben, erweitert werden und zurückkehren kann – alles unter einem autonomen Kommando und Kontrollsystem unter der souveränen politischen Kontrolle der EU.“

⁶ EDS, Kap. 2, S. 26. Das EDS liegt auf Englisch vor, die deutschen Zitate sind meine Übersetzung
⁷ EDS, S.

⁸ vgl. Die Massen führen. Bericht über das Strategiepapier der Venusberggruppe „Beyond 2010“, in: German Foreign Policy 16.01.2008

Die Bearbeitung der Heimatfront: Propaganda für die Kriege der Zukunft

Während sich deutsche Regierungschefs von Kohl über Schröder bis Merkel den Vorstellungen der Bertelsmann-Stiftung gerne anschließen - schließlich sei eine „handlungsfähigere EU im deutschen Interesse“ - ist man sich der Unterstützung durch die Bevölkerung nicht so sicher. Daher arbeitet die Stiftung daran, gesellschaftliche Akzeptanz für weltweite Kriegseinsätze herzustellen. So empfiehlt ein Strategiepapier aus dem Jahr 2005 den politischen Entscheidungsträgern, die EU-BürgerInnen von der Notwendigkeit der Weltmachtrolle zu überzeugen.⁹ Mitarbeiter der Bertelsmann-Stiftung nutzen die Medien für ihre außen- und sicherheitspolitische Statements und verbreiten Angst vor Terror, dem Aufstieg Chinas und der Knappheit fossiler Energieträger. Der Tenor: Die Gefahren für den europäischen Wohlstand und das Leben der EU-Bürger können nicht länger allein mit zivilen Mitteln bekämpft werden.¹⁰ Und das jüngste Venusberg-Papier setzt hinzu: „Europas politische Führer müssen gemeinsam die europäische Bevölkerung überzeugen, dass es jetzt an der Zeit ist, sich angemessen auf eine sichere Zukunft vorzubereiten, und dass das Anstrengung, Engagement und Geld kosten wird.“ Bislang „scheinen zu viele von den Führern Europas bereit, der öffentlichen Meinung zu folgen“. Stattdessen müsse man „sie führen“.¹¹

Handschrift der Bertelsmann-Stiftung im EU-Reformvertrag

Im jüngsten Reformvertrag von Lissabon, der gerade durch das Ratifikationsverfahren gepeitscht wird, um der Forderung der Bevölkerungen nach Referenden zuvorzukommen, haben zwar nicht alle Großmachtphantasien der Stiftung Eingang gefunden, aber entscheidende Weichen sind gestellt. Die Rüstungsagentur, nach Protesten aus den sozialen Bewegungen in Verteidigungsagentur¹² umbenannt, ist im jüngsten Reformvertrag ebenso enthalten wie die Aufrüstungsverpflichtung, die Ermächtigung zu weltweiten Missionen - im Dienste der Interessen der Union - oder der Aufbau von Battle Groups. Für den Fall, dass der schnelle Zugriff auf EU-Haushaltsmittel nicht möglich ist, wurde die Keimzelle eines EU-Militärhaushaltes - Anschlagfonds genannt - eingeführt. Mit der sog. „Ständig Strukturierten Zusammenarbeit“ (SSZ) ist eine Art Koalition der Willigen geschaffen worden, die im Hinblick auf ihre militärischen und rüstungspolitischen Verpflichtungen „anspruchsvollere Kriterien erfüllen wollen“.¹³

9 Venusberg Group: „Why the World needs a Strong Europe...and Europe needs to be Strong. Ten Messages to the European Council“. Gütersloh 2005, S. 18

10 vgl. Die Massen führen. Bericht über das Strategiepapier der Venusberggruppe „Beyond 2010“, in: German Foreign Policy 16.01.2008

11 The Venusberg Group: Beyond 2010 - European Grand Strategy in a Global Age; Gütersloh, July 2007 Beyond 2010, zit. nach Vgl. Die Massen führen. Bericht über das Strategiepapier der Venusberggruppe „Beyond 2010“, in: German Foreign Policy 16.01.2008

12 European Defence Agency (EDA)

13 Der Leiter der Europäischen Verteidigungsagentur, Weis, ehemaliger Abteilungsleiter für Rüstung im deutschen Verteidigungsministerium, erklärte kürzlich: 2008 soll Europas „Jahr der Rüstung“ werden. In: FAZ 24.10.2007

Blutige Konzernprofite: Bertelsmann als Dienstleister des Militärs

Man fragt sich, was hat der Bertelsmann-Konzern von einer hochgerüsteten, zu den USA in Konkurrenz tretenden Supermacht EU? Neben einer nützlichen militärisch flankierten Eroberung neuer Märkte wird vor allem die Bertelsmann-Tochter Arvato geschäftlich zum Zuge kommen. Als Spezialist für Logistik und IT-Dienstleistungen aller Art kommt Arvato sowohl für zivile wie militärische Government-Services in Frage.¹⁴ Angesichts des von der EDS geforderten Outsourcings und PublicPrivatePartnership-Projekten für Aufgaben, die nicht zum militärischen Kernbereich gehören, sowie der behaupteten Defizite im Bereich „command, control, communications, computers capabilities, intelligence, surveillance and reconnaissance“¹⁵ öffnet sich für Arvato ein weites Auftragsfeld. Das Tochterunternehmen „VAW arvato“ erstellt bereits seit über 30 Jahren „militärische Technische Dokumentationen für die deutsche Bundeswehr, die niederländische Armee und andere NATO-Partner“.¹⁶ So hat es die niederländische Dokumentation des Spähfahrzeugs „Fennek“ erstellt, der in Afghanistan zum Einsatz kam. Das Kriegsgeschäft ist für Bertelsmann ein lukrativer Zukunftsmarkt, der große Profite verspricht: Arvato bewirbt sich derzeit um die Übernahme der Bundeswehr-Logistik. Die Privatisierung von Transport und Lagerung von Material hat ein geschätztes Volumen von vier bis fünf Milliarden Euro.¹⁷

Lobbyarbeit und Netzwerke der Macht

Für die strategische Vorbereitung und Umsetzung ihrer außenpolitischen Ziele hat die Stiftung zahlreiche Gremien, Expertenzirkel und Initiativen ins Leben gerufen. Mit einer fast unübersehbaren Flut von (pseudo)wissenschaftlichen Studien, politischen Instrumenten, Round-Table-Gesprächen, hochkarätigen Tagungen und Konferenzen untermauert sie ihren Anspruch, bei der globalen Zukunftsgestaltung ganz vorne mitzuarbeiten.

Ein von der Bertelsmann-Stiftung handverlesener Kreis aus Vertretern europäischer Regierungen, international einflussreicher Konzerne und Leitmedien wird zweijährlich in den Weltaal des Auswärtigen Amtes geladen zum „International Bertelsmann Forum“. Hier diskutieren Europas Mächtige „[...] über die innere Gestaltung und die äußeren Beziehungen Europas“.¹⁸ Unter den Gästen findet sich traditionellerweise auch der frühere amerikanische Außenminister Kissinger. Die gedanklichen Leitplanken gibt jeweils ein Strategiepapier von Bertelsmann-Stiftung und CAP vor. Die Stiftung lässt sich die exklusive Tagung einiges kosten. Im Jahr 2006 sollen es fast 900

14 Vgl. Arvato Logistics Services (Logistik und Supply Chain Management); Arvato Systems (internationale IT-Services); Empolis (Content- und Knowledge-Management-Lösungen); VAW arvato liefert technische Dokumentation auch für das Militär;

15 Übersetzung: „Kommando, Kontrolle, Kommunikation, Computerfähigkeiten, Intelligenz, Überwachung und Erkundung/Aufklärung“

16 www.vaw-arvato.com

17 Financial Times Deutschland vom 24.11.2007

18 aus der Selbstdarstellung des CAP

000 Euro gewesen sein.¹⁹

Auch mit NATO und Bundeswehr gibt es immer wieder vertrauliche Gespräche. Im Mai 2005 trafen sich deren Generalsekretär Jaap de Hoop Scheffer und Henry Kissinger mit Vertretern der Stiftung. „Dabei lag ein besonderer Akzent auf dem Umgang mit künftigen Weltmächten wie China und Indien.“²⁰

Persönlicher Kontakt zur politischen Elite

Für die Verbindungen zu den Entscheidungsgremien der EU sorgen vor allem Elmar Brok und Werner Weidenfeld. Elmar Brok, seit 1980 Mitglied des Europäischen Parlaments für die CDU und wechselweise „Beauftragter des Vorstands der Bertelsmann AG für Europafragen“ oder „Senior Vice President Media Development“ leitete lange Jahre den einflussreichen Ausschuss für Auswärtige Politik des Europa Parlaments, war Mitglied im EU-Verfassungskonvent und einer von nur drei in der Ausarbeitung des Reformvertrags von Lissabon zugelassenen Parlamentariern. Prof. Werner Weidenfeld, bis vor kurzem zugleich im Präsidium der Stiftung wie auch Direktor des CAP war persönlicher Berater von Helmut Kohl, Gerhard Schröder und Ex-EU-Kommissionspräsident Romano Prodi. Von 1987 bis 1999 fungierte Weidenfeld als Koordinator der Bundesregierung für die deutsch-amerikanische Zusammenarbeit. Er wurde 1995 Leiter des neugegründeten CAP. Das Institut ist der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität angegliedert, doch entstand es mit maßgeblicher finanzieller Unterstützung der Stiftung. Diese persönlichen Überschneidungen machen deutlich, dass das CAP als strategischer Planungsstab für die internationale „Politikberatung“ der Stiftung und als Herzstück ihrer außenpolitischen Ambitionen gelten kann.

Da die Stiftung langfristig denkt und handelt, wird regelmäßig der Führungsnachwuchs aus sogenannten Transformationsstaaten zu Gesprächen eingeladen, schließlich sitzen sie später an den Schalthebeln der Macht. Die Teilnehmer des „Transformation Thinker“ genannten Programms kommen unter anderem aus der Mongolei, Serbien, Uganda, Kenia oder Ecuador. Ihnen wird von „erfahrenen Transformationspraktikern“ (unter anderem Mitarbeiter der Weltbank) das Rüstzeug für den neoliberalen Gesellschaftsumbau vermittelt. Mitveranstalter ist die bundeseigene „Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit“ (GTZ).

Die neue Weltordnung aus Gütersloh: der „Bertelsmann Transformation Index“

Die Bertelsmann-Stiftung beschränkt sich nicht auf die Zurichtung der europäischen Politik für die eigenen Interessen. Die Teilnahme der Stiftung am großen geopolitischen Spiel soll der „Bertelsmann Transformation Index“ (BTI) sichern, den 250 ExpertInnen und WissenschaftlerInnen alle zwei Jahre erstellen. Er analysiert die „Reformbereitschaft“ von ca 125 Entwicklungs- und Schwellenländern und gibt

19 Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 02.12.07

20 www.cap-lmu.de/aktuell/galerie/2005/bruessel_02.php

Ratschläge für die zukünftige Politik. Dabei werden für die einzelnen Länder politische und wirtschaftliche Empfehlungen ausgesprochen, die im „Dialog“ eingefordert werden sollen.²¹ Ziel ist die Errichtung eines homogenen und stabilen kapitalistisch ausgerichteten Weltsystems.

Mit dem BTI greift die Stiftung in innere Staatsangelegenheiten ein, ohne dass sie ein politisches Mandat dazu berechtigen würde. Was passiert, wenn bei den von der Stiftung angeregten Beratungen westliche „Experten“ und Regierungsvertreter hinter verschlossenen Türen verhandeln („Außenunterstützung“), bleibt unklar. Das schafft genau eines jener gravierenden Probleme, die vordergründig abgebaut werden sollen: das Demokratiedefizit. Der Blick des BTI gilt immer den Eliten in Staat und Gesellschaft, die Bevölkerungen und ihre Bedürfnisse spielen keine wesentliche Rolle. Das verschleiert die reale Machtverteilung innerhalb marktwirtschaftlicher Systeme. Zudem ist die politische und wirtschaftliche Instabilität meist nicht hausgemacht, wie es der BTI suggeriert. Seit langer Zeit verfolgen die westlichen Länder dort ihre Interessenpolitik. Die sogenannten „Transformationsstaaten“ zahlen dafür einen hohen Preis: Westliche Konzerne haben vielerorts Infrastruktur und Schlüsselindustrien handstreichartig übernommen. Gerade Bertelsmann ist etwa bei der nahezu vollständigen Übernahme der osteuropäischen Medien durch westliche Konzerne an vorderster Stelle aktiv.²²

Die Bertelsmann-Stiftung sucht permanent ihren Einfluss in der Weltpolitik zu steigern und ist unter anderem auch Mitglied im Expertenrat der „Gemeinschaft demokratischer Staaten“. Zur Messung der „Demokratiequalität“ kam auch der BTI zum Einsatz. In diesem Sinne befürwortete die Stiftung beispielsweise die Ausladung Venezuelas „wegen rapide fallender Demokratiequalität“ und die Zurückstufung Russlands. Die Frage nach dem Zustand der Demokratie und dem Schutz der Menschenrechte in der EU oder den USA wurde nicht gestellt.²³

Januar 2009

Literatur

„Lobbyarbeit für die Militärmacht Europa“ (Jörn Hagenloch, 26.07.2007):

<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/25/25765/1.html>

„Die Massen führen“ (Hans Georg 23.01.2008):

<http://www.nrhz.de/flyer/beitrag.php?id=11983; Ihre Studien>

"Jetzt ist eine PR-Kampagne notwendig!" Bertelsmann-Institut für kriegerisches und autoritäres EU-Regime:"Get anywhere, fight anywhere, eat anywhere, stay anywhere" (Gerald Oberansmayr in Guernica 2/2005):

21 Broschüre zum Bertelsmann Transformation Index S. 3; der letzte BTI erschien Ende 2007

22 Jörn Hagenloch: Blühende Rendite-Landschaften. In: Freitag 02/2006

23 vgl. Woran sich Demokratien erkennen. Pressemitteilung der Bertelsmann-Stiftung, 7.9.2007

<http://akin.mediaweb.at/2005/11/11bertel.htm>

“Bundeswehr startet Ausschreibung für Logistik” (Wiebke Priehn 05.08.2008):

<http://de.indymedia.org/2008/08/223947.shtml>

www.vaw-arvato.com

Kampagne gegen Bertelsmann?

Nachdem im Jahre 2005 in Hamburg die ersten Treffen gegen Bertelsmann stattfanden, hat sich eine stabile kritische Öffentlichkeit gegen Bertelsmann herausgebildet. Inzwischen findet im Jahr 2009 das 5. überregionale Treffen statt. Ausdruck der bisherigen Kritik waren z.B. die Publikationen "Bertelsmann- ein globales Medienimperium macht Politik" und "Netzwerk der Macht - Bertelsmann", aber auch diverse Gewerkschaftsbeschlüsse gegen eine Zusammenarbeit mit der Stiftung. An Universitäten, Schulen und im Gesundheitswesen gab es mehr oder weniger zahlreiche Gegenaktionen gegen neoliberale Umbaumaßnahmen nach den Vorlagen der Bertelsmänner. Weiter ging es auf dem Frankfurter Treffen 2007 mit einem weit verbreiteten Aufruf, der Stiftung die Gemeinnützigkeit zu entziehen.

Die Schwierigkeiten einer weiteren Kampagne oder von verschiedenen Kampagnen liegen auf der Hand.

Das Hauptinteresse der Bertelsmann-Stiftung, den Staat neoliberal zu transformieren und mit den Interessen der global Player gleichzuschalten, hat viele Schauplätze mit sehr unterschiedlichen Konflikten. Die Konflikte sind meist auf der Oberfläche gar nicht mit Bertelsmann verbunden, obwohl bei den meisten großen Sozialangriffen seit Anfang der 90 er das Wirken der Bertelsmann-Netzwerker festzustellen ist. Universitätsreformen, Studiengebühren, Eigenverantwortliche Schule, Krankenhausmanagementsysteme, neues Arbeitsrecht und deutsch-europäische Weltmachtstellung analytisch zusammenzubringen ist im außerparlamentarischen Raum schwierig und wird auch von der Linkspartei und Gewerkschaften oft nur am Rande und nicht zusammenhängend behandelt. Vielleicht hilft die Erkenntnis weiter, welche Rolle der Konzeption des ‚New Public Management‘ bei allen Umbaumaßnahmen zur ‚Eigenverantwortlichkeit‘ mit unternehmerischer Ausrichtung der Einrichtungen und bei Privatisierungen spielt.

Die folgende Stichwortsammlung listet die Überlegungen von verschiedenen Gruppen und Personen auf, die sich mit einer Kampagne oder Widerstand gegen Bertelsmann auseinandergesetzt haben.

1. Die Spezialität der Bertelsmann Stiftung als „gute Fee gegen Verkrustung, Bürokratie und den unfähigen Staat“ aufzutreten, ihre Projekte unter wechselnden Namen und mit stets wechselnden Partnern anzudienen und in die durch Kürzung der staatlichen Mittel entstandenen Lücken zu stoßen, das gesamte Reformvokabular zu adaptieren und ihm die emanzipatorischen und systemkritischen Inhalte ihrer politischen Zielsetzung zu entziehen und in die gegenteilige systemstabilisierende Richtung umzubiegen, macht es nicht leicht, der Bertelsmann Stiftung mit *einer* Gegenstrategie zu begegnen.
2. Neben der Höhe der eingesetzten Mittel, ist die Bertelsmann Stiftung anders als alle anderen Stiftungen (Volkswagen, Bosch usw.) ausschließlich operativ tätig. Sie

vergift keine Mittel an ‚gute Projekte‘, sondern entwickelt eigene Projekte und Kampagnen und übernimmt fast immer die Projektleitung durch ‚eigene‘ Leute. Sie sammelt die dabei anfallenden Daten und verwaltet sie. Sie bindet erhebliche staatliche Mittel vertraglich auf Jahre, indem sie geringe eigene Mittel nur dann einsetzt, wenn der Partner erhebliche Mittel zur Verfügung stellt. Anders als andere Stiftungen verfügt sie auch über publizistische Mittel (Printmedien, Radio, Fernsehen), Verfahren und Erfahrungen die Öffentlichkeit zu erreichen.

3. Weit vorausschauend greift die Bertelsmann Stiftung reale gesellschaftliche Probleme und Konflikte unter gemeinnützigem Label und als scheinbar neutrale Beobachterin auf. Sie ist Meisterin im Knüpfen von Netzwerken aller Art. So liest sich die Liste ihrer Kooperationspartner/innen wie das gesellschaftliche „who is who“. Es fällt auf, dass untereinander die Kirchen nie und die Gewerkschaften normalerweise selten kooperieren. Findig im Aufspüren unterschiedlicher Partner/innen, führt die Bertelsmann Stiftung sie zusammen. Dabei konstituiert sie ein neues Staatsverständnis (new governance). Tatsächlich fallen dabei manch alte Zöpfe. Das macht einen großen Teil ihrer Wirkung auch bei Links-Alternativen aus.
4. Im Kern fordert die Bertelsmann-Stiftung die Durchsetzung der Mechanismen des ‚New Public Management‘ in allen öffentlichen Einrichtungen, was sowohl die interne Effizienzsteigerung auf Kosten der MitarbeiterInnen als auch ‚Autonomisierungen‘ und ‚Privatisierungen‘ einschließt. Die ‚Verwaltungsreformabkommen‘ zwischen Verdi, Personalräten und staatlichen Stellen sollten öffentlich gemacht, diskutiert und kritisiert werden.
5. Den scheinmodern daherkommenden Veränderungen ist nur mit einem Bündel von Gegenmaßnahmen zu begegnen. Erfahrungsaustausch und hoher analytischer Aufwand sind daher notwendig. Alte Aktionsformen sind auszuprobieren, ob sie hier taugen, neue zu entwickeln, denn „Auch die Utopie braucht Fahrpläne“ (Bloch).
6. Bertelsmann ist nicht der einzige wichtige Akteur neoliberaler Umgestaltung. Eine politische Kampagne kann deshalb nicht dabei stehen bleiben. Thema der Kritik muss immer auch das zugrundeliegende gesellschaftliche Verhältnis sein! Widerstand gegen die Verschlechterungen der Lebens- und Arbeits-, Studien- und Lernbedingungen im Alltag und die Zunahme direkter Lobby-Einflüsse aus der Wirtschaft in den politischen Entscheidungsprozess. Es geht darum, die Ersetzung eines fragwürdigen politischen Systems durch ein noch schlechteres zu verhindern. Dennoch muss der politische Kampf auch gegen einzelne Akteure der neoliberalen Umgestaltung geführt werden, wenn sich etwas ändern soll. Dass heißt gegen Bertelsmann, die WTO, GATS, die Weltbank und viele andere. Eine Kampagne gegen Bertelsmann sollte deshalb nicht nur das Tun von Konzern und Stiftung im Blick haben, sondern die gesellschaftlichen Strukturen und Reformen zum Thema machen, die von Bertelsmann vorangetrieben werden. Das heißt zum Beispiel Hochschulreformen, Sozialabbau und Militarisierung sind Kernthemen.
7. Eine Kampagne beinhaltet viele Formen der Gegenwehr. Ein breites Ausstrahlen in die Gesellschaft muss das Ziel sein, um die Bertelsmann Stiftung dauerhaft zu schwächen oder auszuschalten:

- Aufklärung über die Bertelsmann Stiftung: Veranstaltungen in öffentlichen Räumen, Arbeitsgruppen zum Thema, Bertelsmann Institutionen (Buchclubs, Arvato, CAP, „Unter den Linden 1“, etc.) aufsuchen, Demos und Aktionen organisieren, Boykottaufrufe gegen Stiftung und Konzern (Kündige dein Zeitschriften-Abo), Internetforen nutzen, Publikationen in Zeitungen und Büchern, Recherche, die (kritischen) Medien für das Thema sensibilisieren, auch um zu verhindern, dass sie von Bertelsmann instrumentalisiert werden etc.
- Verbindung zu anderen Gruppen gegen Privatisierung, Neoliberalisierung, Militarisierung, Globalisierung etc. aufnehmen.
- Die örtlichen Gewerkschaften (GEW, VER.DI, DGB, ...), politische Gruppen vor Ort (linke Projekte, attac, Sozialforen, Bürgerinitiativen, ...), Kirchen, etc. einbeziehen.
- Anfragen durch kommunale Parlamentarier/innen forcieren: Steckt die Bertelsmann Stiftung dahinter oder ist sie beteiligt? Ist SEIS integriert? Ist ARVATO beteiligt? Wer hat die Projektleitung (die Bertelsmann Stiftung behält sie sich meist selbst vor)? Welche HochschullehrerInnen oder andere Personen machen die wissenschaftliche Begleitung?
- Bei Verträgen (oder neudeutsch „Contracten“) ist zu fragen, wer bindet wen rechtlich wozu? Wenn die Landesregierung, die Kommune, die Schulleitung den Contract mit der Bertelsmann Stiftung oder dem Konzern abschließt, wie sind Bürger/innen, Beschäftigte, Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern daran gebunden? Sind vor der Beschlussfassung Alternativen, andere Angebote eingeholt worden?
- Wie ist es mit der Mitbestimmung der Betriebs-/Personalräte/Schulkonferenzen? Werden arbeitszeitliche, gehaltsrelevante und nebetätigkeitsrechtliche Fragen zur Mitbestimmung vorgelegt? Gegebenenfalls Sachverständige hinzuziehen.
- Bei Entscheidungen über Reformprojekte sollten mündliche Aussagen der Vorgesetzten/des Bürgermeisters nicht genügen, auch kein zwei-Seiten-Beschlussantrag. Einsicht/Vorlage des ganzen Vertrages verlangen! Ausstiegs- + Kündigungsklauseln genau ansehen.
- Wenn die Kommune mit ARVATO einen Vertrag schließen will (siehe Würzburg), über den Stadt-/Gemeinderat Einsicht in den ganzen Vertrag verlangen. Dazu Bürgerbefragung/-entscheid herbeiführen.
- Wenn aufgefordert wird, Kennziffern mit zu entwickeln: Verweigern, da es nicht möglich ist, soziale und demokratische Prozesse in ökonomische Kennziffern zu gießen. Da braucht es keine Arbeitsgruppe.
- Vorher klären, wer Herr/Frau über die Daten ist und bleibt. Gegebenenfalls die Verwertung durch die Bertelsmann Stiftung versagen oder sperren lassen, gerade auch, wenn sie für Rankings benutzt werden sollen oder benutzbar sind.
- Ablehnende Stellungnahmen an die Betroffenen Bürger/innen und die Öffentlichkeit bringen.

- Weiter daran arbeiten, der Stiftung die steuersparende Gemeinnützigkeit abzuerkennen.
- Gefordert werden müsste, auch in der BRD wie in den USA den Kapitalbesitz einer Stiftung am Unternehmen des Stifters auf 20 % zu begrenzen.

Januar 2009

Links

www.anti-bertelsmann.de

Materialien zur Gesellschaftsrationalisierung und zum Widerstand gegen Bertelsmann und neoliberale "Reformpolitik". Besonders umfangreich finden sich hier Texte über die steuernden Aktivitäten der Bertelsmannstiftung als Sozialstrategen, allgemein in der Bildung, in der Schule, im Gesundheitswesen aber auch über die kommunalen Privatisierungspläne, Steuerung der Arbeits- und Gesellschaftsorganisation bis hin zur bertelsmannschen Weltmachtspolitik.

wiki.bildung-schadet-nicht.de/index.php/Bertelsmann-kritische_Informationen_und_Materialien

Übersichtliches wiki zu nahezu allen Themen über den Bertelsmannkonzern und die Bertelsmannstiftung.

kanalb.org/metatopic.php?clipId=180

Interviews mit Kritikerinnen der Aktivitäten von Bertelsmann, geführt vom kanalB auf den Anti-Bertelsmann Kongressen 2006 und 2007.

www.nachdenkseiten.de/?cat=27

Kritik am Wirken der "Krake Bertelsmann" anhand zahlreicher Beispiele

www.polunbi.de/inst/bertelsmann.html

Detaillierte Informationen zur Geschichte von Bertelsmann mit vielen Originaldokumenten und Quellen.

Glossar

Agenda Setting

Der Begriff Agenda Setting (...) bezeichnet die Funktion der Massenmedien, durch das Setzen konkreter Themenschwerpunkte und Einschätzungen in der öffentlichen Meinung, die *öffentliche Agenda* (lateinisch: „zu tuende Dinge“) zu bestimmen.

Wikipedia 7.1.2009

Battle Groups

Kampftruppen der Europäischen Union mit einer Anzahl von 1500 Soldaten, die innerhalb kürzester Zeit einsatzbereit für Krieg und Krisen sind. Dazu die Aussage vom Bundesministerium für Verteidigung: „Seit dem 1. Januar 2007 sind die EU-Battle Groups voll einsatzfähig.“ (<http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg>, 30.6.2008)

Benchmarking

Benchmarking bedeutet Maßstäbe setzen. Es ist ein betriebswirtschaftliches Vergleichsverfahren, das Unternehmen anwenden, um ihre Position auf dem Markt zu bestimmen und zu verbessern. Es wird zunächst das Konkurrenzunternehmen ausfindig gemacht, welches auf dem zu vergleichenden Gebiet marktführend ist. Anhand eines Unternehmensvergleichs können schlechtere Leistungen ausfindig gemacht und verbessert werden.

Bertelsmann Transformation Index (BTI)

Der BTI „analysiert die „Reformbereitschaft“ von ca 125 Entwicklungs- und Schwellenländern und gibt Ratschläge für die zukünftige Politik. Dabei werden für die einzelnen Länder politische und wirtschaftliche Empfehlungen ausgesprochen, die im „Dialog“ eingefordert werden sollen. Ziel ist die Errichtung eines homogenen und stabilen kapitalistisch ausgerichteten Weltsystems.

Mit dem BTI greift die Stiftung in innere Staatsangelegenheiten ein, ohne dass sie ein politisches Mandat dazu berechtigen würde. (...) Der Blick des BTI gilt immer den Eliten in Staat und Gesellschaft, die Bevölkerungen und ihre Bedürfnisse spielen keine wesentliche Rolle. (...) Seit langer Zeit verfolgen die westlichen Länder dort ihre Interessenpolitik. Die sogenannten „Transformationsstaaten“ zahlen dafür einen hohen Preis: Westliche Konzerne haben vielerorts Infrastruktur und Schlüsselindustrien handstreichartig übernommen. Gerade Bertelsmann ist etwa bei der nahezu vollständigen Übernahme der osteuropäischen Medien durch westliche Konzerne an vorderster Stelle aktiv.“

Elke Schenk, Jörn Hagenloch, „Machtprojektion im globalen Umfeld“: Die Bertelsmann-Stiftung und ihre europäischen Weltmachtpläne, www.bertelsmannkritik.de 2009

Centrum für angewandte Politikforschung (CAP)

Das CAP wurde 1989 gegründet. Der Direktor ist Werner Weidenfeld, der auch bis 2007 Mitglied im Vorstand der Bertelsmann-Stiftung war. Finanziert wird es ebenfalls

zu großen Teilen von der Bertelsmann-Stiftung. Eines der Ziele des CAP besteht darin, die Europäische Union zu einer Weltmacht zu entwickeln.

Centrum für Hochschulpolitik (CHE)

Das CHE entstand 1994 in gemeinsamer Trägerschaft der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Bertelsmann Stiftung. Hauptsächlich wird der jährlich zwei Millionen Euro schwere Haushalt des CHEs von der Bertelsmann-Stiftung finanziert. Ihr Ziel ist eine ökonomisierte Verwaltung und Arbeitsorganisation in Schulen und Universitäten, die sich aus den Grundsatzvorgaben des neoliberalen New Public Management (NPM) ableiten. Diese sehr erfolgreichen Aktivitäten haben dem CHE den Ruf eingebracht, das heimliche (oder vielmehr das tatsächliche) Bildungsministerium zu sein.

Kennziffern

Kennziffern sind betriebswirtschaftlichen Messzahlen über Umfang von Leistungen, Produkten, Kosten, Personalzahlen und können auch Qualitätsmerkmale und Zielmarken enthalten. Sie müssen regelmäßig erhoben werden. Anhand dieser Zahlen, kann beispielsweise die Zielerreichung oder auch Effizienz eines Unternehmens oder einer Institution gemessen werden.

New Public Management (NPM)

Das NPM ist das aktuelle Instrument, mit deren Hilfe die öffentlichen Dienste betriebswirtschaftlichen Modellen untergeordnet und ökonomisiert werden. Die NPM-Akteure begründen diese Umstrukturierung mit der Erwartung, bei gleich bleibender oder verbesserter Qualität, Kosten einzusparen. Gleichzeitig ermöglicht das NPM, die Arbeits- und Organisationsabläufe besser zu kontrollieren und Gewinn versprechende Dienstleitungen zu privatisieren.

Am meisten bekannt und umkämpft sind die Privatisierungen. Weitere Elemente des NPM sind die "dezentrale Ressourcenverantwortung" und die damit verbundene Budgetierung, das Qualitätsmanagement, das neues Dienstrecht für Beamte, die Tarifreform (TVÖD, TdL), die Verzahnung von öffentlichen Einrichtungen mit Privatkapital in Public Private Partnerships und die Wettbewerbsorientierung auf dem Markt.

Ökonomisierung

Ökonomisierung beschreibt die organisatorische Neuordnung staatlicher Verwaltungen: das New Public Management (NPM). Durch interne Rationalisierung und der Übernahme betriebswirtschaftlicher Unternehmensorganisation, soll die Qualität öffentlicher Dienstleistungen verbessert und die Kosten gesenkt werden. Die Ökonomisierung ermöglicht, die Arbeits- und Organisationsabläufe besser zu kontrollieren und Gewinn versprechende Dienstleitungen zu privatisieren.

.

Paradigmenwechsel

In den Geisteswissenschaften wird mit *Paradigmenwechsel* eine wichtige qualitative *Änderung von Denkmustern* bezeichnet. Das kann eine radikale Änderung im persönli-

chen Glauben, in komplexen Systemen oder in Organisationen sein. Er ersetzt die ehemalige Art und Weise des Denkens oder des Organisierens durch eine radikal andere. Beispiele von Paradigmenwechsel in Vorstellung und in Denkmustern zeigen sich an gesellschaftlichen Umbruchprozessen, welche vor allem nach umwälzenden Entdeckungen und Erfindungen bzw. durch die generelle Änderung der Kriegsstrategie einer Epoche stattgefunden haben, bspw. die sprunghafte Weiterentwicklung von Computern und die Auswirkungen durch die weltweite Vernetzung im Internet.

Schöpferische Zerstörung

Der Begriff der "Schöpferischen Zerstörung" wurde vom Volkswirtschaftler Joseph Schumpeter verbreitet. Er hielt den Kapitalismus nicht für überlebensfähig. Schumpeter sah ihn durch inhärente Widersprüche seines Erfolgs, insbesondere durch die Schöpferische Zerstörung seiner eigenen Produktionsbedingungen gefährdet (zum Beispiel die produktionsnotwendige Rohstoffbasis) Die Schöpferische Zerstörung ist ein Begriff aus der Makroökonomie, dessen Kernaussage lautet: Jede ökonomische Entwicklung baut auf dem Prozess der schöpferischen bzw. kreativen Zerstörung auf. Durch die Zerstörung alter Strukturen werden die Produktionsfaktoren immer wieder neu geordnet. Die Zerstörung ist also notwendig (und nicht etwa ein Systemfehler), damit Neuordnung stattfinden kann. Der Begriff ist als Kürzel für angeblich notwendige Innovationen in den Führungsetagen heutzutage gang und gäbe. Heute werden auch die wirtschaftlichen Ziele von Kriegen immer häufiger unter der Theorie der Schöpferischen Zerstörung betrachtet. Viele Kriege zerstören traditionelle Subsistenzökonomien und ermöglichen stattdessen den Aufbau einer exportorientierten Landwirtschaft. Verelendungen, Vertreibungen und Landflucht sind die Folgen.

Rating

Im Bankwesen versteht man unter Rating die Einschätzung der Zahlungsfähigkeit eines Schuldners. Dabei werden Ratingcodes verwendet. In der Regel gilt, dass ein Schuldner mit besserem Rating sich zu besseren Konditionen (niedrigeren Zinsen) Kapital verschaffen kann. Dagegen gilt, dass Schuldner mit einem schlechten Rating aufgrund der dadurch zum Ausdruck kommenden höheren Ausfallwahrscheinlichkeit (Bonitätsrisiko) einen höheren Zinssatz zahlen müssen.

Wikipedia 6.12.2008

Referendum

Ein Referendum ist ein Volksentscheid, bei dem das Volk über einen Parlamentsentscheid im Nachhinein befindet und ihn dabei entweder annehmen oder verwerfen kann. Im wesentlichen sind das obligatorische und fakultative Referendum zu unterscheiden.

In mindestens neun EU-Mitgliedsstaaten wurde ein Referendum über die Europäische Verfassung durchgeführt, in Deutschland hat es kein Referendum gegeben.

Wikipedia am 6.12.2008

Reformvertrag von Lissabon

Der Vertrag von Lissabon ist der Alternativvertrag der in 2005 von Frankreich und den

Niederlanden abgelehnten Verfassung der Europäischen Union. Aber auch dieser zweite Versuch als Reformvertrag wurde nicht angenommen. Irland hat ihn am 12. Juni 2008 in einem Volksentscheid abgelehnt. Irland ist das einzige der 26 EU-Mitgliedsländer, das eine Zustimmung zu EU-Vertragsänderungen sowohl durch eine parlamentarische Abstimmung als auch einen Volksentscheid bedarf.

Wikipedia am 6.12.2008

Thatcherismus

„Bezeichnung für das von 1979 bis 1990 unter der Federführung der englischen Premierministerin Margaret Thatcher praktizierte Modell eines radikalen wirtschaftlichen und politischen Liberalismus in Großbritannien. Der Thatcherismus (...) hatte weit reichende Auswirkungen auf die Organisation der staatlichen Verwaltung. Zur Reduktion des Staatsdefizits wurde eine konsequent angebotsorientierte Wirtschaftspolitik unter Zurücknahme der Staatsquote verfolgt, die von einer beispiellosen Privatisierungs- und Reprivatisierungswelle staatlicher Unternehmen flankiert wurde. (...) Sozialpolitisch wirkte sich der strikte Sparkurs vor allem in einem drastischen Abbau der Sozialleistungen aus. Trotz seiner Erfolge bei der Belebung der Konjunktur und der Inflationseindämmung führte der Thatcherismus zu einem exorbitanten Anstieg der Arbeitslosenquote und zu einer Verschärfung der Kluft zwischen Arm und Reich.“

Roland Detsch in cpw Medien- und Publikationsdienste

<http://www.cpw-online.de/lemmata/thatcherismus.htm> (9.1.2009)

Venusberg-Papier

Das Strategiepaper "Beyond 2010 - European Grand Strategy in a Global Age" ist das dritte umfassende Strategiepapier von der sogenannten Venusberg-Gruppe. Dieser Expertenzirkel hat sich 1999 auf Initiative der Bertelsmann-Stiftung gegründet und ist nach einem Hügel bei Bonn benannt. In der "Venusberg-Gruppe" arbeiten sechs Experten der Stiftung an Vorlagen für die künftige EU-Außen- und Militärpolitik, gemeinsam mit sieben weiteren Wissenschaftlern und Politikern aus unterschiedlichen europäischen Staaten.