

Beyer, Lothar et al.

**Research Report**

## Dienstleistungen für mehr Lebensqualität: Trends, Gestaltungsfelder, Beschäftigungsperspektiven

Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, No. 2003-03

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Beyer, Lothar et al. (2003) : Dienstleistungen für mehr Lebensqualität: Trends, Gestaltungsfelder, Beschäftigungsperspektiven, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, No. 2003-03, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/99088>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

Lothar Beyer  
Rolf Brandel  
Karin Esch  
Josef Hilbert  
Dirk Langer  
Brigitte Micheel  
Anja Sophia Middendorf

## **Dienstleistungen für mehr Lebensqualität**

Trends, Gestaltungsfelder,  
Beschäftigungsperspektiven

ISSN 0949-4944

Gelsenkirchen 2003

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon: +49-209-1707-0

Telefax: +49-209-1707-110

E-Mail: *name*@iatge.de

WWW: <http://iat-info.iatge.de>

## **Abstract**

With regard to growth potentials of the economic sector the lines of health, social, sports, leisure and cultural industries appear to be exceedingly promising. These sectors have been strong carriers of structural change for years. The common intention of all these is to produce services in order to improve quality of life in high gear. General framework changes in sociodemography offer auspicious prospects for continuous economic growth.

This report is based on a study carried out in 2000 for the German Ministry for Labour and Social Affairs in Northrhine-Westphalia. Demonstrations of best practises and analyses of structural development show perspectives and development paths of the future „quality of life“ industry.

## **Zusammenfassung**

Bei der Suche nach aussichtsreichen Wirtschaftsbranchen werden insbesondere die Bereiche Soziales, Gesundheit, Sport, Freizeit und auch Kultur genannt. Diese Wirtschaftsfelder gehörten bereits in den letzten Jahren zu den wichtigsten Trägern des Strukturwandels. Eine Gemeinsamkeit der genannten Zukunftsbranchen ist, dass Produkte und Dienstleistungen produziert werden, die darauf zielen, die Lebensqualität der Menschen deutlich zu verbessern. Insbesondere der Wandel bei den soziodemographischen Rahmenbedingungen bietet gute Chancen dafür, dass dieser Wachstumstrend auch in Zukunft anhalten wird.

Der vorliegende Bericht basiert auf einer im Jahre 2000 durchgeführten Untersuchung im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Anhand verschiedener Praxisbeispiele und der Auswertung aktueller Strukturdaten werden die Zukunftsbranche Lebensqualität näher charakterisiert und mögliche Entwicklungsrichtungen und Gestaltungsperspektiven aufgezeigt.



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Lebensqualität: Boombranche und Hoffnung für mehr Beschäftigung?</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Lebensqualität – was ist das?</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2</b>	<b>Die „Große Hoffnung“ – früher und heute</b> .....	<b>8</b>
1.2.1	Der neue Dienstleistungsbereich als Branchenmix und Wohlfahrtsmix.....	10
1.2.2	Wachstumsmotoren der Entwicklung.....	13
1.2.3	Erfolgsfaktoren und Qualitätsmerkmale .....	16
<b>1.3</b>	<b>Regionale Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor</b> .....	<b>17</b>
1.3.1	Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen.....	18
1.3.2	Die Entwicklung im Ruhrgebiet .....	21
<b>1.4</b>	<b>Lebensqualität – immer noch ein Stiefkind öffentlicher Diskussion</b> .....	<b>24</b>
<b>1.5</b>	<b>Zur vorliegenden Studie</b> .....	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>Entwicklungstrends im Kulturbereich</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>Inhaltliche und strukturelle Entwicklungstrends der Hoch- und Soziokultur</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>Wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung des Kulturbereichs</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Chancen für ein erwerbswirtschaftliches Dienstleistungsangebot</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	<b>34</b>
2.5.1	Das Soziokulturelle Zentrum Bahnhof Langendreer .....	34
2.5.2	Kultur- und Projektmanagement G. Röcken .....	36
2.5.3	Das Bürger- und Kulturzentrum BÜZ .....	38
2.5.4	Das Bennohaus Münster .....	40
<b>2.6</b>	<b>Auswertung der Beispielprojekte</b> .....	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>Entwicklungstrends im Sport- und Freizeitsektor</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Ausgangsbedingungen und Gestaltungsfelder im Sport- und Freizeitsektor</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2</b>	<b>Charakterisierung und Chancen der ehrenamtlich geprägten Sportvereine im Zukunftssektor Sport- und Freizeit</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3</b>	<b>Charakterisierung und Chancen kommerzieller Anbieter im Sport- und Freizeitsektor</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	<b>47</b>
3.4.1	Vom Sportverein zum Dienstleistungsunternehmen: Der TSC Eintracht Dortmund 1848/95.....	47
3.4.2	Dienstleistungspool „Serviceteam Sport“: Ein Weg zu sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen in den Sportvereinen? ....	50
3.4.3	Revierpark Nienhausen: Ein Beispiel für den Wandel öffentlicher Dienstleistungen im Sport- und Freizeitsektor .....	52
3.4.4	Sportbox: Strukturen, Strategien und Probleme eines kommerziellen Dienstleistungsanbieters im Sport- und Freizeitsektor .....	54

<b>3.5</b>	<b>Auswertung der Beispielprojekte.....</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>Soziales und Gesundheit.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1</b>	<b>Wellness.....</b>	<b>60</b>
4.1.1	SALUTO – Gesellschaft für Sport und Gesundheit mbH in Halle (Westfalen) .....	61
4.1.2	Tourismus in einer alternden Gesellschaft .....	62
<b>4.2</b>	<b>Multimedial gestützte Kommunikationsangebote für ältere Menschen .....</b>	<b>63</b>
4.2.1	Entwicklung von Medienkompetenz .....	64
4.2.2	Internetangebote für Senioren .....	65
4.2.3	Neue Medien bei der Um- und Neugestaltung alterorientierter Dienstleistungsangebote .....	65
<b>4.3</b>	<b>Auswertung der Beispielprojekte.....</b>	<b>66</b>
<b>5</b>	<b>Arbeit in der Zukunftsbranche Lebensqualität.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1</b>	<b>Quantitative Dimensionen.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2</b>	<b>Qualitative Dimensionen .....</b>	<b>68</b>
<b>5.3</b>	<b>Neue Möglichkeiten für Geringqualifizierte .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>Professionelle Dienste und gemeinschaftliche Leistungsressourcen.....</b>	<b>73</b>
<b>6.1</b>	<b>Ausmaß von Haushaltswirtschaft, Selbstversorgung und Gemeinschaftsarbeit .....</b>	<b>74</b>
<b>6.2</b>	<b>Entwicklungstrends.....</b>	<b>75</b>
6.2.1	Profil der freiwillig-ehrenamtlich Tätigen .....	76
6.2.2	Beschäftigungswirkungen der informellen Arbeit .....	76
6.2.3	Finanzierung des ehrenamtlich-freiwilligen Bereichs .....	79
6.2.4	Qualität der Arbeit im ehrenamtlich-freiwilligen Bereich .....	79
<b>6.3</b>	<b>Zusammenfassende Einschätzung.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Dienstleistungen für mehr Lebensqualität und räumliche Entwicklung .....</b>	<b>82</b>
<b>7.1</b>	<b>Kulturförderung .....</b>	<b>83</b>
<b>7.2</b>	<b>Sport .....</b>	<b>84</b>
<b>7.3</b>	<b>Soziale Dienstleistungen.....</b>	<b>85</b>
<b>7.4</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>85</b>
<b>8</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....</b>	<b>87</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>91</b>

# **1 Lebensqualität: Boombranche und Hoffnung für mehr Beschäftigung?**

## **1.1 Lebensqualität – was ist das?**

Bei der Betrachtung des Strukturwandels von der Industrie hin zum Dienstleistungssektor wurden die personenbezogenen Dienste lange Zeit stark vernachlässigt. Im Mittelpunkt vieler Betrachtungen standen auf der Suche nach Wachstumsperspektiven für den industriellen Sektor in den letzten Jahren vielfach die unternehmensnahen Dienstleistungen, deren beachtliche Wachstumsrate dem Dienstleistungssektor insgesamt deutliche Schubkraft verliehen hat. Dennoch waren in Deutschland lange Zeit Überlegungen zur wirtschaftlichen Entwicklung generell mit steigenden Produktivitäts- und Einkommenserwartungen verbunden, welche im Dienstleistungssektor aufgrund seiner hohen Personalintensität und der eher geringen Möglichkeiten zur Verknüpfung mit technologischen Innovationen nur unzureichend gesehen wurden. So lässt sich erklären, dass insbesondere der Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen über eine lange Zeit hinweg aus der öffentlichen Debatte um wirtschaftliche Potentiale ausgeblendet und die darin liegenden Beschäftigungsmöglichkeiten weitgehend unbeachtet blieben. Inzwischen ist jedoch anerkannt, dass die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft nicht nur durch die industrienahen, sondern auch durch personenbezogene Dienste getragen wird. Eine besondere Entwicklungsdynamik personenbezogener Dienstleistungen ist dabei für die Zukunft in Fortsetzung der bisherigen Trends nicht zuletzt aufgrund verschiedener demographischer, gesellschaftlicher und institutioneller Veränderungen zu erwarten.

Ein zentrales Charakteristikum personenbezogener Dienstleistungen ist die Orientierung an den unmittelbaren Lebensbedürfnissen der Menschen. Daher lassen sie sich auch gut mit dem Ausdruck „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ charakterisieren. Unter dieser Integrationsformel sollen hier all jene Dienstleistungen verstanden werden, die geeignet sind, vorhandene gesellschaftliche, ökonomische, ökologische, gesundheitsbezogene oder soziale Probleme zu lösen und damit die Lebensqualität der Menschen unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen deutlich zu verbessern.

Allerdings ist das so verstandene Dienstleistungssegment, welches zur Erhöhung von Lebensqualität beiträgt, nicht unbedingt deckungsgleich mit den personenbezogenen Dienstleistungen. Statistisch sind Dienstleistungen für mehr Lebensqualität keine feste Größenordnung, vielmehr dient das definitorische Ziel, dass die betreffenden Dienstleistungen zu mehr Lebensqualität und Nachhaltigkeit führen sollen, als Orientierungsmuster für die weitere Eingrenzung. Derzeit wird die vorgenannte Funktion von vielen, wenn auch nicht von allen personenbezogenen Dienstleistungen erfüllt, so dass die Lebensqualitätsdienstleistungen ein Teilsegment der personenbezogenen Dienstleistungen darstellen. Da zu vermuten ist, dass das Entstehen neuer Dienstleistungen in diesem Bereich vornehmlich im Umfeld der personenbezogenen Dienstleistungen erfolgen wird und die verfügbare Datenlage eine heutigen Kriterien entsprechende Auswertung des zu untersuchenden Dienstleistungssegments nicht ermöglicht, wollen wir uns in der weiteren Betrachtung näherungsweise mit den personenbezogenen Dienstleistungen als Gan-



zes befassen. Für eine Rückschau zu den Entwicklungsverläufen steht ohnehin nur der personenbezogene Dienstleistungsbereich zur Verfügung, es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass dort ähnliche Tendenzen erkennbar sind, als wenn man das Feld der Lebensqualitätsdienstleistungen allein betrachten könnte.

## 1.2 Die „Große Hoffnung“ – früher und heute

Dienstleistungen sind nun seit geraumer Zeit der Wirtschaftssektor, in dem die Mehrzahl aller Arbeitsplätze angesiedelt ist, und zugleich der einzige Bereich, der auch weiterhin überproportionale Wachstumsziffern aufweist. Die klassische, bereits vor Jahrzehnten formulierte These von der „Großen Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts“ (Fourastié 1969 [1949]), die gerade hier im Dienstleistungsbereich zu suchen sei, scheint damit grundsätzlich auch heute noch tragfähig zu sein.

Vor allem die wachsende Nachfrage nach verbraucherbezogenen Dienstleistungen war eine wesentliche Leitvorstellung in Fourastiés Bild von der Dienstleistungsgesellschaft der Zukunft. Der „Hunger nach Tertiärem“ entsteht in seiner Vorstellung im wesentlichen bei den privaten Haushalten und begründet sich durch das Streben aller Menschen nach einer Steigerung ihrer individuellen Lebensqualität. Vor diesem Hintergrund lassen sich personenbezogene Dienstleistungen mit dem Ausdruck „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“<sup>1</sup> gut charakterisieren.

Gerade auch aus unserer heutigen Sicht stecken hier immer noch besondere Entwicklungspotentiale, die – so soll dieser Bericht zeigen – ausgeschöpft werden können, wenn Wirtschaft und Politik sich ihrer annehmen. Allerdings: Wenn wir damit *im Ergebnis* an die alte Hoffnung Fourastiés anknüpfen, müssen wir heute dennoch ganz neue Begründungen finden und ganz neue Strategien einschlagen. Denn fast all jene Gründe, auf die man um die Mitte des 20. Jahrhunderts die Erwartung eines kontinuierlichen Wachstums im Dienstleistungssektor und damit auch mehr Beschäftigung gestützt hatte, sind inzwischen weggebrochen oder zumindest stark in Frage gestellt: Dies gilt zum einen für die seinerzeit unterstellte Resistenz der Dienstleistungsarbeit gegen Rationalisierung. Dienstleistungen sind zum anderen nicht mehr vor globalem Wettbewerb geschützt. Auch auf der Seite der Verbraucher gibt es mächtige Konkurrenten: die Möglichkeit zur Substitution von Dienstleistungen durch Selbstbedienung und Schattenwirtschaft oder auch das „superiore“<sup>2</sup> Konsumgut Automobil. Andererseits aber gibt es, wie wir im folgenden zeigen wollen, neue Entwicklungstendenzen, aus denen sich neue Er-

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Lebensqualität“ bzw. „Quality of Life“ läßt sich bis 1920 zurückverfolgen (Noll 2000) und hat vor allem seit den späten 60er Jahren an Einfluß gewonnen. Definitionen und Akzentsetzungen variieren bei den unterschiedlichen Autoren, aber sie basieren auf einem gemeinsamen Grundverständnis, an dem auch wir im folgenden anknüpfen wollen: Es geht um ein Konzept, das „sowohl materielle wie auch immaterielle, objektive und subjektive, individuelle und kollektive Wohlfahrtskomponenten gleichzeitig umfaßt und das ‚besser‘ gegenüber dem ‚mehr‘ betont“ (ebd., 3). Damit deutet sich zugleich eine wichtige strategische Perspektive an: Ein so verstandener Begriff von Lebensqualität ermöglicht den Brückenschlag zu der Diskussion um nachhaltiges Wirtschaften, die ja ebenfalls das „besser“ gegenüber dem „mehr“ hervorheben will.

<sup>2</sup> „Sofern die Grundbedürfnisse gedeckt sind“, stellt eine aktuelle Untersuchung des DIW fest, „werden frei verfügbare Mittel mit Priorität für den eigenen Wagen aufgewendet.“ (DIW 2000, 119).

folgsfaktoren gerade auch für „Lebensqualitätsdienstleistungen“ ableiten lassen. Sie hängen mit der Aufweichung der Grenzen zwischen Dienstleistung und Produktion, mit der intelligenten Nutzung neuer Techniken, mit veränderten institutionellen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt mit der Gestaltung qualifizierter Arbeitsplätze zusammen.

Diese Entwicklungslinien finden sich nicht nur – wie man lange Zeit angenommen hat – bei den produktionsbezogenen Dienstleistungen, sie beeinflussen heute auch alle diejenigen Dienstleistungsangebote, die sich direkt an den privaten Verbraucher bzw. Haushalt richten. Nicht zuletzt darum finden sich, so meinen wir, gerade hier Branchen mit überproportionalen Wachstumschancen und zugleich auch innovative Entwicklungspotentiale jenseits überkommener Spartengrenzen.

Bestätigung findet unsere These auch bei der Beantwortung der Frage, in welchem Maße in den einzelnen Dienstleistungsbereichen selbständige Existenzgründungen entstanden sind und welche Rolle Existenzgründungen bei den absehbaren Entwicklungsrichtungen im Dienstleistungssektor haben werden. Aus einer Statistik der Deutschen Ausgleichsbank über die von ihr geförderten Existenzgründungen wird deutlich, dass der Dienstleistungssektor der wichtigste Bereich ist, aus dem Arbeitsplätze in neu geschaffenen Unternehmen hervorgehen. Eindeutig wichtigste Gründungsbranche ist dabei der Bereich Gesundheit und Soziales – also ein bedeutender Teilbereich von Lebensqualitätsdienstleistungen – mit einem Anteil von 15 bzw. 18 % im Mai 1998<sup>3</sup>.

Auch die Zukunftspotentiale für den Bereich der „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ werden überaus positiv bewertet. Für den Gesamtbereich der personenbezogenen Dienstleistungen reichen die Prognosen von mindestens 800.000 (Zukunftskommission Bayern/Sachsen 1997) bis zu über 2,8 Millionen Arbeitsplätzen (iwd 1997, 4). Nach quantitativen Szenarien aus dem Institut Arbeit und Technik ist bis zum Jahre 2010 allein für die Bereiche Gesundheit, Altenbetreuung und Soziales (Bandemer/Hilbert/Schulz 1998) mit einem Beschäftigungswachstum von knapp einer Million zu rechnen. Studien, die gemeinsam vom IAB und der Prognos AG durchgeführt wurden, lassen für den Bereich der personenbezogenen Dienste ein Plus von 1,5 bis 2,0 Mio. Arbeitsplätzen erhoffen (Weidig/Hofer/Wolff 1998). Ausländische Erfahrungen zeigen, dass sich auch bei den haushaltsnahen Diensten mit (öffentlichen) Organisationshilfen und steuerlichen Anreizen durchaus signifikante Beschäftigungseffekte erzielen lassen (vgl. Weinkopf 1998).

Noch vor zehn Jahren war jedoch diese Perspektive der Dienstleistungsgesellschaft stark mit negativen Erwartungen belastet. Es bestand die Befürchtung, dass es zu einer massiven De-Industrialisierung mit einem entsprechend starken Verlust an Arbeitsplätzen im Sekundären Sektor kommen könnte oder auch, dass sich eine Dienstleistungsgesellschaft qualitativ betrachtet eher zur Dienstbotengesellschaft entwickeln könnte: Der Verlust von qualifizierten Beschäftigungsmöglichkeiten in der Industrie konnte in dieser

---

<sup>3</sup> Eine nach wie vor hohe, wenngleich leicht rückläufige Bedeutung im Bereich der Existenzgründungen nehmen die Gesundheits- und Sozialberufe ein, wie die Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zum Überbrückungsgeld nach §55a AFG verdeutlichen (vgl. Wießner 1997).

Perspektive nur mit gering qualifizierten und niedrig entlohnten Jobs im tertiären Sektor aufgefangen werden<sup>4</sup>. Der Entwicklung verbraucherbezogener Dienstleistungen als einem möglicherweise doch bedarfsorientierten und chancenreichen Wirtschaftsbereich wurde darum lange Zeit kaum Aufmerksamkeit entgegengebracht, ja diese Utopien wurden als untragbar und nicht zukunftsfähig nahezu verdrängt. Ende der neunziger Jahre ist diese Zurückhaltung bei vielen Arbeitsmarktforschern und Politikern quasi in das Gegenteil umgeschlagen. Sie glauben, eine Subventionierung von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte in niedrig entlohnten Arbeitsbereichen könne zu einem nachhaltigen Beschäftigungsschub führen und so in entscheidender Weise zur Lösung der großen Arbeitsmarktprobleme beitragen (Fels u. a., 1999). Eine Strategie der „high road“ – also eine Produktivitätssteigerung bei entsprechenden Dienstleistungen als Basis für mehr Qualität und Kundennähe einerseits und als Grundlage für anspruchsvolle Arbeitsplätze andererseits – wird in diesen Debatten bislang nur am Rande diskutiert.

### 1.2.1 Der neue Dienstleistungsbereich als Branchenmix und Wohlfahrtsmix

Versuchen wir zu beschreiben, welche Service-Angebote wir unter dem Label „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ zusammenfassen wollen. Die Abbildung 1 verschafft hier einen ersten Überblick.

Als wichtigstes Merkmal dieser Dienstleistungen ist hervorzuheben, dass sie sich an den privaten Kunden, d. h. an einzelne Personen, an Personengruppen – etwa Familien oder Paare – oder an Ein- oder Mehrpersonen-Haushalte wenden.

Ein zweites Merkmal ist, sie lassen sich für die unterschiedlichsten Lebensbereiche gestalten – Gesundheit, Bildung, Kultur oder auch Haushaltsführung – und unterstützen damit die Kunden bei ihrer individuellen Lebensführung wie bei der Bewältigung ihres Alltags. Im einzelnen helfen sie etwa dabei,

- Zeitverwendungskonkurrenzen zu mildern;
- Aufgaben, die aus Zeitmangel unerledigt bleiben, zu übernehmen;
- in Eigenarbeit erledigte Aufgaben zu qualifizieren oder zu professionalisieren;
- Synergieeffekte zu schaffen und zu nutzen, die Kunden nicht selbst bewirken können.

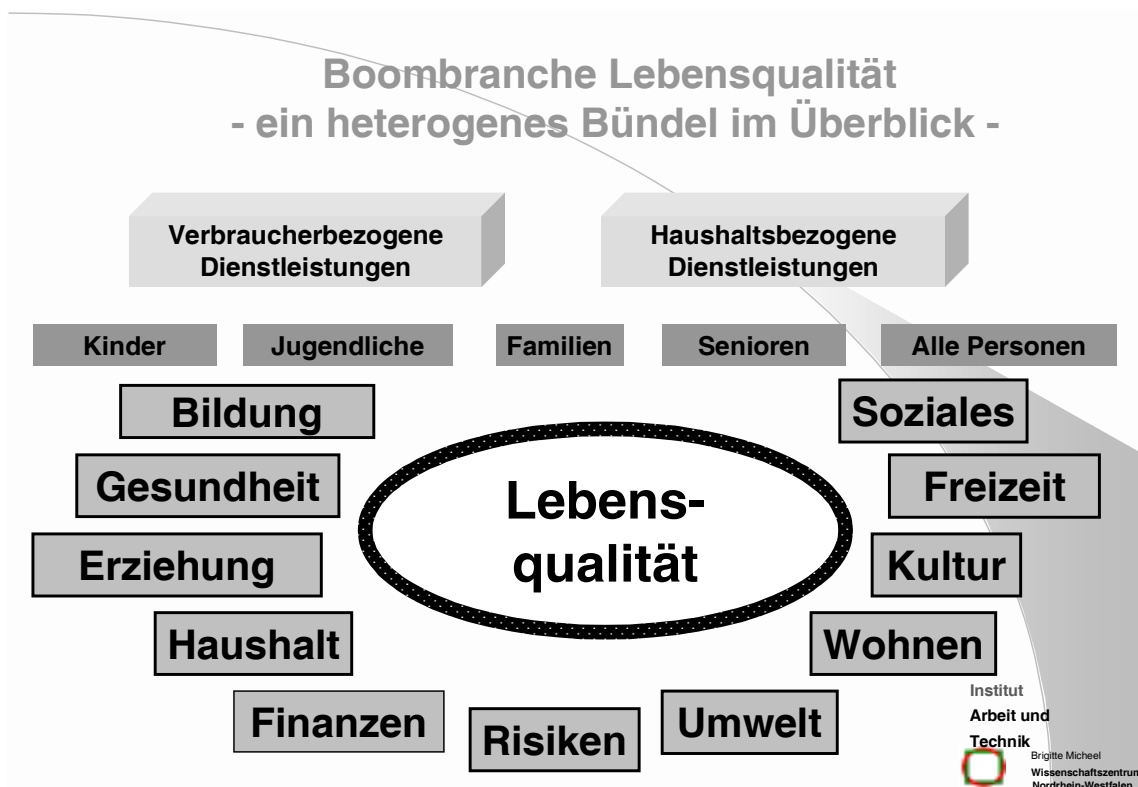
Ein drittes Merkmal ist: Sie wenden sich an Kundengruppen in verschiedenen Lebenslagen. Das hat, um auf dem Markt erfolgreich zu sein, Konsequenzen für die Konzeption der Dienstleistungen: Bildungsangebote für Kinder müssen anders gestaltet werden als für Erwachsene, Tourismusangebote für Singles anders als für Familien. Eine solche Differenzierung der gewünschten Leistungen in Eigenarbeit ist innerhalb eines Haushaltes häufig nicht ohne Qualitätsverlust für einzelne Haushaltsmitglieder vorzunehmen.

---

<sup>4</sup> Der Fehler einer solchen Sicht von Dienstleistungsgesellschaft liegt auch in der starren Trennung von sekundärem und tertiärem Sektor. Dabei besteht die Chance einer „neuen Qualitätsökonomie“ (Lehner 1999, 31) gerade in einer engeren Verknüpfung: Produkte mit höherem Dienstleistungsgehalt können dem Kunden nutzen und damit auch den Markterfolg steigern.

„Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ dienen also der persönlichen Wohlfahrtssteigerung und sind letztendlich Ausdruck der wachsenden und sich wandelnden Ansprüche an die Bewältigung des Alltags und die Gestaltung von Freizeit. Prinzipiell ist dies nichts Neues, solche Angebote gab es schon immer. Aber die Vielfalt der Bedürfnisse scheint zu wachsen, und die Bereitschaft, dafür zu bezahlen, ebenfalls. All dies zusammengenommen, können wir ohne Übertreibung von einer sich herausbildenden „Boombranche Lebensqualität“<sup>5</sup> sprechen.

**Abb. 1: Boombranche Lebensqualität**



© IAT 2001

Die Wachstumschancen dieser neuen „Boombranche“ werden aber nur dann optimal ausgeschöpft werden können, wenn zugleich eine tiefgreifende Umgestaltung der traditionellen Angebote und Institutionalisierungsformen gelingt:

- Ein neuer *Branchenmix* bedeutet die Überschreitung bestehender Spartengrenzen und die Bündelung von Qualifikationen durch neue Kooperationen. Beispielsweise zeigen Analysen zum Gesundheitswesen (Hartmann 1999, 171), dass hier gerade die „Randbereiche“, wie Medizin-, Geronto- und Rehabilitationstechnik oder auch Wellness, Alten- und Pflegewirtschaft zusammen mit darauf bezogenen Organisations- und Marketingdiensten gute Chancen für Wachstum und Beschäftigung auf-

<sup>5</sup> Vgl. Hilbert/Ittermann 1998; Hilbert 1998; FFG/IAT 1999.

weisen. Neue Dienstleistungsangebote lassen sich in solchen Bereichen, etwa im Seniorentourismus (Born/Middendorf 1999), durch eine „integrierte Angebotsentwicklung“ schaffen, die bereits im Entwicklungsprozess die Qualifikationen unterschiedlicher Akteure (hier sind dies etwa Tourismusanbieter und Vertreter ambulanter und stationärer Senioreninstitutionen) einbindet. Auch die Freizeitwirtschaft erweist sich zunehmend als ein Schmelztiegel für Sport-, Kultur-, Bildungs-, Gesundheits- und soziale Angebote.

- Der „*Wohlfahrtsmix*“, also das Spektrum der gesellschaftlichen Ebenen und Institutionalisierungsformen, die an der Produktion von personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen beteiligt sind, ist schon von je her äußerst vielfältig<sup>6</sup>. Es findet sich ein Zusammenwirken, teilweise aber auch nur ein Nebeneinander unterschiedlich finanzierter Anbieter: private und öffentliche Einrichtungen, traditionelle Non-Profit-Organisationen des „Wohlfahrtskorporatismus“<sup>7</sup>, neue Netzwerke und Strukturen der „neuen Ehrenamtlichkeit“ und schließlich auch ein ganz erheblicher Anteil von Eigenarbeit<sup>8</sup>, die in diesen Bereichen geleistet wird. Diese Strukturen sind jedoch heute in vielfacher Hinsicht prekär geworden: Den öffentlich finanzierten Systemen wohlfahrtsstaatlicher Versorgung droht Überforderung hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer Flexibilität und auch hinsichtlich ihrer Legitimation<sup>9</sup>; viele Bürger interessieren sich deshalb für eine Ergänzung durch attraktive und bezahlbare private Angebote. Institutionen des „Dritten Sektors“ und Strukturen der alten und neuen Ehrenamtlichkeit haben eine große Bedeutung und können sich auf ein erhebliches Potential an engagierter Mitarbeit<sup>10</sup> stützen. Aber sie leiden oft unter Problemen und Defiziten, die auf „funktionalem Dilettantismus“ (Seibel 1992), fehlender Information oder unzureichender Vernetzung beruhen. Hier lässt sich mit professioneller Hilfe die Arbeit der ehrenamtlichen Strukturen unterstützen und ergänzen. Eigenarbeit schließlich ist in vielen Bereichen, etwa durch den Wandel fami-

---

<sup>6</sup> Diese Vielfalt steht in deutlichem Gegensatz zu der wesentlich einheitlicheren Struktur vieler Branchen des produzierenden Gewerbes – etwa der Herstellung von Automobilen, die so gut wie ausschließlich in der Organisationsform „Fabrik“ bzw. der institutionellen Struktur „privatwirtschaftliches Großunternehmen“ stattfindet.

<sup>7</sup> Zu Struktur und Wachstum der Wohlfahrtsverbände vgl. Bäcker/Heinze/Naegele 1995, 62; 69.

<sup>8</sup> Allein bei der häuslichen Pflege von Angehörigen durch Angehörige wird das Gesamtvolumen auf ein Äquivalent von mehr als 320.000 Vollzeitarbeitsplätzen geschätzt (Blanke/Hilbert u. a. 2000).

<sup>9</sup> Auf der Seite der Bürger bzw. Klienten findet ein deutlicher, aber durchaus widersprüchlicher und nicht leicht zu entschlüsselnder Wandel der Erwartungen und Ansprüche statt. Die „staatszugewandten Sekuritätsorientierungen“ (Baier 1997, 135) sind keineswegs passé – aber sie werden überlagert durch neue Selbstentfaltungswerte, differenziertere Bedürfnislagen und ein steigendes Interesse an Eigenvorsorge.

<sup>10</sup> Die von kulturkritischer Seite immer wieder geäußerte Befürchtung, dass dieses Potential generell im Schwinden begriffen sei, hält der genaueren Prüfung nicht stand. Eine Durchsicht von 40 ausgewählten empirischen Studien zu diesem Thema fand „keine übereinstimmenden Hinweise auf die Gesamthäufigkeit des Ehrenamts in Deutschland, geschweige denn plausible oder empirisch gesicherte Aussagen darüber, ob auf der einen Seite das ehrenamtliche Engagement in der Bundesrepublik im zeitlichen Horizont zunimmt, abnimmt oder stagniert“ (Rauschenbach, zit. nach Evers/Wohlfahrt/Reuter 1999, 1).

lialer Strukturen, von Erosionsprozessen bedroht. Was dabei wegfällt, muss durch professionelle Angebote kompensiert, und es kann im günstigen Fall zugleich auch qualitativ verbessert angeboten werden.

Gefragt ist somit ein „geordnetes Zusammenspiel von Eigenarbeit, Selbsthilfe, wohlfahrtlichen Diensten und öffentlichen Angeboten sowie kommerziellen Dienstleistungen bei gleichzeitiger Planung von umfassenden Finanzierungsangeboten“ (Ittermann/Scharfenorth 1996, 57). In diesem Sinne kann ein Neuer Wohlfahrtsmix als Chance für mehr Beschäftigung verstanden werden: Wachstumspotentiale ergeben sich durch eine stärkere Kooperation der verschiedenen Anbieter untereinander und eine effektivere Verzahnung beruflicher und ehrenamtlicher Arbeit innerhalb der einzelnen Anbieter bzw. Träger mit Chancen für den Ausbau professioneller Arbeit und qualifizierter und dauerhafter Arbeitsplätze.

### 1.2.2 Wachstumsmotoren der Entwicklung

Die Ursachen für den Bedeutungsgewinn von Produkten und Diensten im Bereich Lebensqualität sind vielfältiger Natur. Zu suchen sind sie u. a. beim sozialen Wandel, dem technischen Fortschritt, veränderten Marktbedingungen und einer liberalisierten Wettbewerbsordnung. Der folgende kurze Überblick fasst fünf Bereiche zusammen, in denen wichtige Schubkräfte für die Entwicklung von Dienstleistungen für mehr Lebensqualität zu finden sind.

*1. Sozialer Wandel lässt den Bedarf an personenbezogenen Diensten steigen:* Die Hauptursache für das Wachstum verbraucherbezogener Dienstleistungen wird in einem wachsenden Bedarf gesehen. Dieser gründet sich aus einem ganzen Bündel an demographischen, gesellschaftlichen und institutionellen Veränderungen, dessen Elemente an dieser Stelle nur kurz angeführt werden sollen:

- die demographische Entwicklung mit einem stetig wachsenden Anteil hochbetagter und pflegebedürftiger Menschen;
- die wachsende Erwerbstätigkeit von Frauen, die die traditionellen Familiendienste nicht mehr wie bisher erbringen können (die altbekannte Doppelbelastung); Zeit wird knapper und die Konkurrenz der Zeitverwendung steigt; früher unentgeltlich, überwiegend von Frauen erbrachte Dienstleistungen werden sozusagen aus dem Familienbetrieb outgesourct (Häußermann/Siebel 1995);
- die Erosion der Familie, die allenfalls zwei Generationen, und diese auch nicht immer vollständig, umfasst;
- wachsende Ansprüche an die schulische und berufliche Bildung,
- ein neues Gesundheitsbewusstsein;
- ein verbessertes Finanzbudget der Generationen im Rentenalter,
- der Trend zur Individualisierung, differenzierte Lebensstile,
- die Entwicklung hin zur Erlebnisgesellschaft, aber auch

- veränderte institutionelle Rahmenbedingungen wie die Gesundheitsreform und die Einführung der Pflegeversicherung oder die Schaffung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz.

All diese Aspekte führen dazu, dass Bedarf und Nachfrage nach Lebensqualitätsdienstleistungen steigen. Hervorzuheben ist dabei, dass neben öffentlich finanzierter Nachfrage auch mit privat finanzierter Nachfrage zu rechnen ist und viele Menschen in stärkerem Maße als noch vor einigen Jahren bereit sind, mehr Geld ihres verfügbaren Einkommens für mehr Lebensqualität auszugeben.

*2. Viele Produkte lassen sich nur noch im Paket mit (anderen) Dienstleistungen absetzen:* Die Grenzen zwischen Produkten und Diensten verschwimmen, Sach- und Dienstleistungen wachsen immer weiter zu einem komplexen Produkt mit einem „systemischen Nutzwert“ (Brettreich-Teichmann/Wiedmann 1998, 8) für den Kunden zusammen. Diese Entwicklung, die noch längst nicht abgeschlossen ist oder nur ihren Höhepunkt erreicht hat, betraf zunächst vor allem den Investitionsgüterbereich und hier insbesondere Dienstleistungen wie Forschung, Entwicklung und Erprobung für neue und komplexe Leistungspakete, heute betrifft sie aber in wachsendem Maße auch den Gebrauchsgüterbereich. Produkte werden heutzutage Teil einer Lifestyle-Umgebung und symbolischer Interaktionen, mit denen ein Mehrwert etwa durch Design, Stories oder Mythos geschaffen wird. Beispiele sind hier Coca Cola, Disney, Porsche Design oder selbst Greenpeace (vgl. Brettreich-Teichmann/Wiedmann 1998, 11).

Aber nicht nur Waren wachsen mit Dienstleistungen zusammen, auch bislang separat erbrachte Dienstleistungen werden zu ganz neuen Dienstleistungsbündeln zusammengefasst. Bankdienstleistungen verschmelzen mit Angeboten der Versicherer, im Einzelhandel wird die eigentliche Handelsfunktion mit weiteren Servicedienstleistungen – etwa Lieferservice – umgeben.

Nicht nur die Grenzen zwischen Sach- und Dienstleistungen, überhaupt werden traditionelle Branchengrenzen durchlässiger, und die daraus sich ergebenden Potentiale sind bei weitem nicht ausgeschöpft. Aus diesem Entwicklungstrend können noch viele neue Angebots- / Dienstleistungskomplexe entstehen, die das Erstellen und Vermarkten von Produkten und Dienstleistungen ganzheitlicher betrachten, so dass der Wertschöpfungsprozess in den Unternehmen letztendlich den Problemlösungsprozess des Kunden reflektiert. Die Orientierung des Anbieters an den Kundenwünschen wird zur obersten Maxime und verändert sowohl die Vielfalt der Angebotsstruktur als auch die Komplexität der einzelnen Produkte.

*3. Neue Techniken ermöglichen neue Dienstleistungsangebote:* Lange Zeit galten Dienstleistungen als kaum rationalisierbar<sup>11</sup>. Der technische und organisatorische Fortschritt ermöglicht heutzutage aber auch für Dienstleistungen entscheidende Steigerungen der Effizienz. Insbesondere die Neuen Medien eröffnen vielen Dienstleistern Chancen, billiger und besser zu werden. Im Endeffekt werden diese neuen Technologien zusammen mit der Anwendung neuer Organisations- und Managementkonzepte dazu bei-

---

<sup>11</sup> Vgl. etwa Baethge 1996, 15 m. w. N.

tragen können, die Wertschöpfungsketten vieler Branchen grundlegend neu zu gestalten. Als Folge ist in vielen traditionellen Dienstleistungsbereichen – unter anderem im Handel, bei den Banken und Versicherungen sowie in der öffentlichen Verwaltung – weiterer Personalabbau zu erwarten.<sup>12</sup> Aber – und dies wird häufig übersehen – neue technische und organisatorische Möglichkeiten eröffnen auch Chancen für innovative Dienstleistungsangebote. Schon heute stehen etwa Techniken für die Selbst- und Fernsteuerung von Haushalten zur Verfügung<sup>13</sup>, die Anbietern von haushaltsnahen Diensten dabei helfen können, Effizienz und Qualität zu verbessern und marktfähige Serviceangebote zu erstellen. Heute werden solche Bedarfe entweder durch die Schattenwirtschaft oder in Eigenarbeit befriedigt. Wenn es gelingt, nicht nur die Produkte im Umkreis des „intelligenten Hauses“, sondern auch sinnvoll gestaltete Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen marktfähig zu machen, werden darum vermutlich auch neue und qualifizierte Arbeitsplätze entstehen.

*4. Konkurrenz belebt das Geschäft:* Der Abbau von Wettbewerbsschranken ermöglicht bzw. erleichtert auf vielen Dienstleistungsmärkten den Marktzutritt für in- und ausländische Konkurrenten und schafft so neue Marktpotentiale. Die Gesundheitsreform eröffnete Chancen für die Verbesserung vorhandener und die Entwicklung neuer, zum Teil privat finanzierter Angebote. Die geänderten Rahmenbedingungen haben zwar den Wettbewerbsdruck erhöht und fordern die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen heraus. Für die Verbraucher sind hier jedoch mittelfristig Verbesserungen bei der Versorgung mit diesen Diensten zu erwarten, denn die Angebote müssen jetzt wegen des Wettbewerbsdrucks kostengünstiger und kundennäher gestaltet werden, und es gibt auch neue Chancen für innovative Produkte. Im Post- und Fernmeldebereich hat die Veränderung des regulativen Rahmens in den 90er Jahren zu einem Wachstumsschub geführt; in Zukunft ist mit entsprechenden Entwicklungen auch in anderen Bereichen zu rechnen (etwa bei Versicherungen oder im Handwerk). Aber auch in Bereichen, in denen weiterhin enge rechtliche Rahmen bestehen, zeichnet sich wachsende Konkurrenz ab: Die „schleichende Privatisierung“ bei Sicherheit und Bildung – also in klassischen Bereichen des Staatshandelns – sind hier als wichtige Beispiele zu nennen (vgl. Bandemer u. a. 1995). In zunehmendem Umfang fragen die Menschen private Sicherheitsdienstleistungen oder (Weiter-)Bildungsangebote nach, und: Sie greifen dafür in die eigene Tasche.

*5. Öffentliche Dienstleistungen werden als unzureichend bewertet:* Wichtige Teilbereiche der Dienstleistungen für mehr Lebensqualität – Gesundheit, Soziales, Sicherheit, Bildung u. a. – sind bislang in sehr starkem Maße von öffentlichen Ressourcen oder den Sozialversicherungen abhängig. Grundsätzlich wird sich daran auch in Zukunft nichts

---

<sup>12</sup> Thome (1997) prognostiziert sogar, daß es zwischen 1997 und 2007 gerade in den genannten Branchen zu einem Abbau von 6,7 Millionen Arbeitsplätzen kommen werde. Vermutlich ist das hier berechnete Ausmaß des Beschäftigungsabbaus jedoch stark überzeichnet, weil sich Thome sehr einseitig nur an den technischen Möglichkeiten orientiert und nicht hinterfragt, ob der Automatisierungs- und Elektronifizierungsschub von den Kunden akzeptiert wird, bzw. welche Möglichkeiten bestehen, diesen Abbau durch mehr Service zu kompensieren.

<sup>13</sup> Vgl. Breimesser 1997. Die Anzahl der in den USA auf dem Sektor „home automation“ tätigen Firmen ist innerhalb von acht Jahren von 50 auf mehr als 1.000 angewachsen (Bissell 1997).



ändern. Dennoch ist wahrscheinlich, dass im Laufe der nächsten Jahre mehr private Gelder in diesen Bereich fließen werden. Ein Grund dafür ist, dass viele Nachfrager dieser Dienstleistungen sich nicht mehr nur auf den Staat als Anbieter verlassen wollen, weil das Angebot als unzureichend bewertet wird: Öffentliche Dienstleistungen werden aus der Sicht der Kunden in nicht ausreichendem Umfang und zu undifferenziert erbracht. Sie entsprechen den heutigen Qualitätsanforderungen nicht mehr oder lassen sich nur mit Schwierigkeiten in das private Zeitbudget einpassen.

### 1.2.3 Erfolgsfaktoren und Qualitätsmerkmale

Es gibt also eine ganze Palette von Faktoren, die dafür spricht, dass bei den personenbezogenen und haushaltsnahen Dienstleistungen vielfältige Bedarfe bestehen und weitere noch entstehen werden. Dienstleistungen für mehr Lebensqualität werden zunehmend nachgefragt werden, und der technische und organisatorische Fortschritt bietet eine Fülle von Einsatzmöglichkeiten, um marktgerechte Angebote zu gestalten.

Diese Chancen für den Ausbau des Dienstleistungssektors sind jedoch keine Selbstläufer, sondern das Ausschöpfen der aufgezeigten Potentiale ist an eine Reihe von Erfolgsbedingungen geknüpft. Eine wichtige, wenn nicht gar die wichtigste Voraussetzung, um am Markt erfolgreich zu sein, ist Kundenorientierung. Potentielle Kunden(gruppen) müssen identifiziert werden, damit ihre Bedarfslage zuverlässig bestimmt werden kann. Erst wenn die Bedürfnisse der Verbraucher ernst genommen werden, lassen sich Angebote kreieren, bei denen Dienstleistungen als Problemlösung für den Kunden verstanden werden. Die Anforderungen, die damit verbunden sind, steigen:

- Mit den wachsenden Ansprüchen an Bildung, Gesundheit und Lebensqualität bei breiten Schichten der Bevölkerung gehen wachsende Anforderungen auch an die Form der Leistungserbringung einher. Auch ältere Menschen wollen nicht einfach „betreut“ werden, sondern sie beanspruchen zunehmend mehr Gestaltungs- und Wahlmöglichkeiten<sup>14</sup>. Beratung und qualifizierte Fachvermittlung, die dabei helfen, werden damit in vielen Bereichen benötigt.
- Zugleich vollzieht sich eine Differenzierung der Zielgruppen<sup>15</sup> nach Bedarfen, Lebensstilen und Problemen, die auch im Dienstleistungsbereich den Übergang von der „Massenproduktion“ zur „Einzelfertigung“ erzwingt. Neue kaufkräftige Gruppen, die an der Entwicklung zur „Erlebnisgesellschaft“ partizipieren wollen, lassen sich identifizieren. So verfügen z. B. Teile der Generationen im Rentenalter heute nicht nur über ein verbessertes Finanzbudget, sie sind auch immer häufiger bereit, „sich lieber ein schönes Leben (zu) machen, als immer nur zu sparen“ (GfK 1999, 115). Aber auch neue soziale Problemgruppen und Problemlagen, nicht zuletzt ver-

---

<sup>14</sup> Heinze/Naegele/Bucksteeg 1994, 207.

<sup>15</sup> Die Studie des Instituts für Freizeitwirtschaft (1998) hat von den Abenteuerurlaubern (3,96 Mio.) bis zu den Zeitungslesern (63,7 Mio.) kaum eine Zielgruppe vergessen. Wer möchte, kann hier beispielsweise erfahren, daß immerhin jeder siebte Fußballfan häufig Bücher liest (15,4 %; Gesamtbevölkerung 28,7 %; Fußballspieler 36,1 %) oder daß sich die Zielgruppe der bergsteigenden Frauen über 70 Jahren im Zeitraum von 1995 bis 2005 glatt verdreifachen wird.

schärft durch die Folgen der Beschäftigungskrise und die Einschränkungen bei den öffentlichen Diensten und Leistungen, erfordern auf die spezifischen Bedürfnisse besonders zugeschnittene Angebote.

- Anspruchsvolle und bedarfsgerechte Dienstleistungen benötigen im allgemeinen einen hohen Personaleinsatz, der teuer ist und häufig dazu führt, dass mögliche Produkte nicht über den Markt abgesetzt werden können. Das angebotene Preis-Leistungsverhältnis wird vom einzelnen Kunden nicht honoriert. Um dennoch erfolgreich zu sein, ist es gerade für professionelle Lebensqualitätsdienstleistungen unabdingbar, die Möglichkeiten neuer Technologien auszuschöpfen und moderne Organisationskonzepte zum Einsatz zu bringen. Auf diese Weise lässt sich die Qualität der Dienstleistungen auf ein Maß steigern, für das private Kunden eher bereit sein werden, in die eigene Tasche zu greifen. Die (potentiellen) Anbieter solcher Dienstleistungen sollten darum ihre Leistungsangebote anspruchsvoll und dennoch kostengünstig gestalten und mit einem derart erneuerten Leistungsprofil um die Gunst ihrer zukünftigen Kunden werben.
- Qualitätsprodukte, die diese Bedingungen erfüllen können, benötigen allerdings qualifiziertes Personal, das Technik und Organisationsmethoden beherrscht und flexibel auf die individuellen Kundenwünsche eingehen kann. Das Spektrum der dafür erforderlichen Qualifikationen umfasst zum einen Schlüsselqualifikationen, wie Kunden-, Qualitäts-, Innovations- und Kooperationsorientierung, und zum anderen die Vermittlung von fachlichen Kompetenzen (vgl. Hilbert/Scharfenorth 1998). Auf die Umsetzung bezogen, bedeutet dies, dass dienstleistungsbezogene Qualifikationen, wie die Fähigkeit zur Kundenorientierung, Beratung und Betreuung generell in der beruflichen Ausbildung stärker verankert werden müssen (vgl. Lennartz 1999), und dass an den Schnittstellen zwischen den klassischen Kernbereichen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft neue, integrative Berufsbilder zu schaffen sind (vgl. Hilbert/Scharfenorth 1997). Insbesondere auf dem Feld der haushaltsbezogenen Dienstleistungen bestehen auch Chancen zur Gestaltung qualifizierter Arbeitsplätze für Geringqualifizierte (vgl. Weinkopf 1998).
- Wenn (potentielle) Anbieter bereit sind, professionell gestaltete Qualitätsdienstleistungen in Kooperation mit verschiedenen Akteuren auf den Markt zu bringen, werden sie nicht nur auf ein reges Kundeninteresse stoßen. Dann kann es gelingen, die Bereitschaft der Kunden, private Mittel für Lebensqualitätsdienstleistungen auszugeben, in verstärktem Maße in reale Nachfrage umzusetzen und den Wachstumstrend in diesem Dienstleistungsbereich weiter fortzuführen.

### **1.3 Regionale Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor**

Gerade Nordrhein-Westfalen und besonders das Ruhrgebiet bietet mit seiner hohen Bevölkerungsdichte ein großes Potential für die Nachfrage nach Lebensqualitätsdienstleistungen. Nicht zuletzt darum unternehmen wir im folgenden den Versuch, die aufgezeigten Trends im Dienstleistungssektor und seinen Teilsektoren für unser Bundesland und das Ruhrrevier empirisch zu belegen.

Das ist nicht ganz leicht: Viele dieser Entwicklungen spielen sich jenseits der traditionellen Branchendefinitionen ab und lassen sich darum mit der aktuellen Wirtschaftszweigsystematik der amtlichen Statistik nicht oder nur unzureichend abbilden. Um das Problem wenigstens näherungsweise zu lösen, haben wir den Dienstleistungssektor nur in fünf große Funktionsgruppen oder Teilbereiche untergliedert – in distributive, konsumbezogene, produktions- bzw. unternehmensnahe<sup>16</sup>, soziale und staatliche Dienstleistungen – und überspringen damit die traditionellen Branchengrenzen. Durch diese Bündelung verschiedener Dienstleistungen zu Teilbereichen lassen sich zumindest erste Rückschlüsse darüber erzielen, in welchen dieser Dienstleistungsbündel Aufwärts- oder Abwärtsbewegungen bei den sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen zu verzeichnen waren.

### 1.3.1 Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen

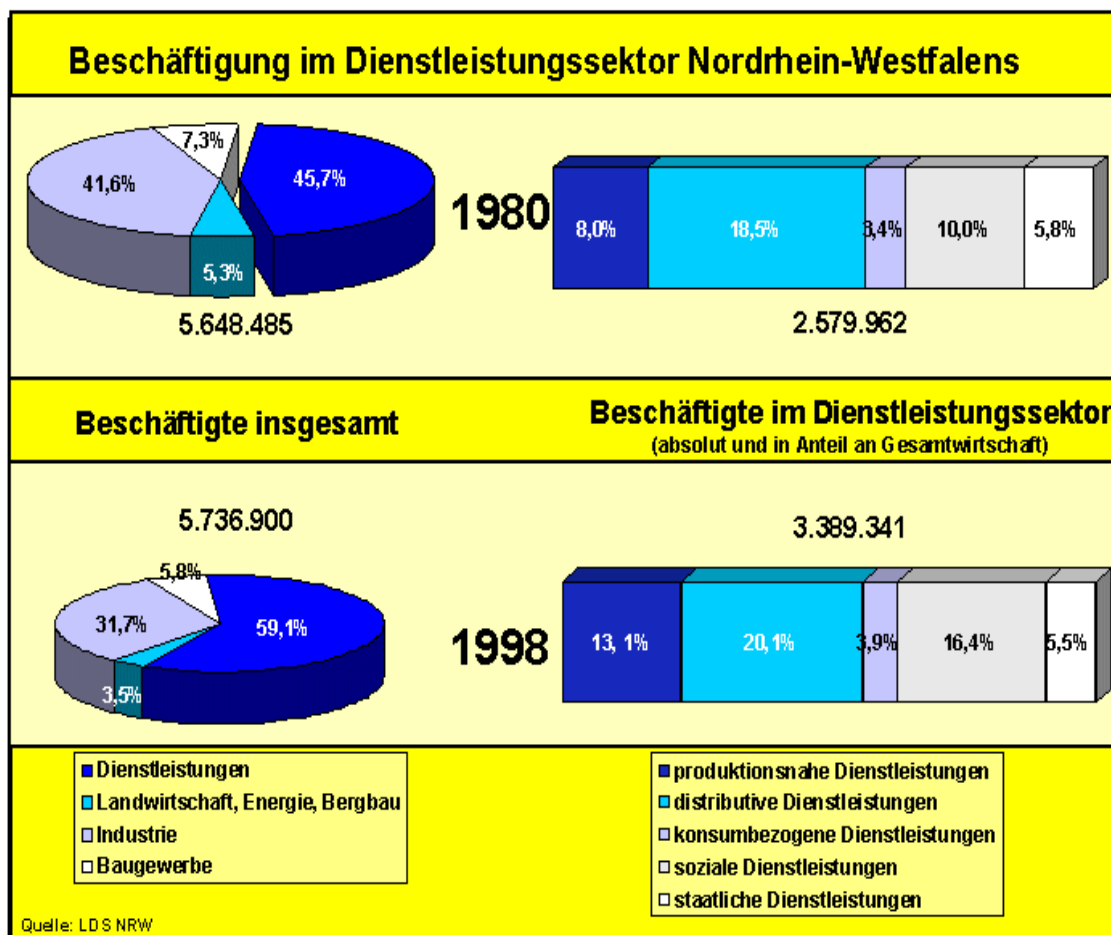
Bereits seit Ende der achtziger Jahre stellt der Dienstleistungssektor in Nordrhein-Westfalen mehr als die Hälfte aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Bis zum Jahr 1998 ist der Anteil der Dienstleister an der Gesamtbeschäftigung in Nordrhein-Westfalen auf über 59 % gestiegen. Dienstleistungen sind also schon lange keine Nische der nordrhein-westfälischen Wirtschaft mehr, sondern mit insgesamt knapp 3,4 Millionen Beschäftigten der mit Abstand dominierende Wirtschaftsbereich.

Zahlenmäßig hat sich die Beschäftigung in den fünf Funktionsgruppen des Dienstleistungssektors seit 1980 wie folgt entwickelt: Den größten Teilbereich des Dienstleistungssektors bilden die *distributiven Dienstleistungen*, also Handel, Transport, Verkehr und Kommunikation. In diesen Branchen arbeiteten 1998 insgesamt gut 20 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Allerdings war die Entwicklung bei den distributiven Diensten im betrachteten Zeitraum im Vergleich zu den anderen Dienstleistungen keineswegs überdurchschnittlich. Die Beschäftigtenzahl stieg hier seit 1980 nur um 10,2 %, während die Steigerung im Schnitt des gesamten Dienstleistungssektors bei fast 31,5 % lag. Dämpfend zu Buche schlugen vor allem der Personalabbau bei den Eisenbahnen, der Schifffahrt sowie der Post, aber auch im Groß- und Einzelhandel; positive Akzente setzten demgegenüber das Speditionswesen, die Lagerhaltung, der Tourismus und der Straßenverkehr.

---

<sup>16</sup> In der Literatur finden sich beide Begriffe, und auch wir werden sie hier synonym verwenden. Es handelt sich um Dienstleistungsbranchen, die (überwiegend) Vorleistungen für andere Unternehmen erbringen, wobei die „Produktion“ dieser anderen Unternehmen durchaus auch wieder in der Erbringung von Dienstleistungen bestehen kann. Eine ganz befriedigende Unterscheidung wird auf der Basis vorhandener Statistiken allerdings niemals zu leisten sein, weil in vielen Teilbranchen, insbesondere bei den (hier den produktions- bzw. unternehmensnahen Dienstleistungen zugeordneten) Bank- und Finanzdienstleistern, die Scheidelinie zwischen dem konsumenten- und dem unternehmensbezogenen Geschäft mitten durch die einzelnen Betriebe verläuft.

Abb. 2: Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen nach Wirtschaftssektoren



© IAT 2001

Die konsumbezogenen und die staatlichen Dienstleistungen sind im Jahre 1998 mit Anteilen von 3,9 % bzw. 5,5 % an der Gesamtbeschäftigung immer noch die kleinsten Teilbereiche des Dienstleistungssektors.<sup>17</sup> Hier war auch die Entwicklung weniger dynamisch als in anderen Dienstleistungsfeldern. Bei den konsumbezogenen Diensten – von den Hotels und Gaststätten über die Fotografen bis hin zu den Dienstleistungen für private Haushalte – fällt das Wachstum der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nicht zuletzt deshalb eher bescheiden aus (plus 19,3 %), weil es sich hier um Branchen handelt, in denen in den letzten Jahren die sozialversicherungsfreie Beschäftigung stark ausgeweitet wurde (vgl. Weinkopf 1998). Darüber hinaus kann das mäßige Wachstum damit erklärt werden, dass es den deutschen Anbietern im Freizeit-, Hotel- und Gaststättengewerbe nicht gelungen ist, für die wachsende Zahl der in- und ausländischen Touristen attraktiv zu werden. Bedingt durch den Effizienzdruck bei den öffentli-

<sup>17</sup> Dies sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese Zahlen im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren durchaus noch ein ganz beträchtliches Volumen von Arbeitsplätzen ausmachen: Der Anteil der Beschäftigten in den konsumbezogenen Dienstleistungen an allen Beschäftigten ist immerhin noch größer als der des gesamten primären Sektors (Landwirtschaft, Energie, Bergbau), und der Anteil der staatlichen Dienstleistungen ist immerhin noch fast so groß wie der des Baugewerbes.

chen Haushalten ist der Beschäftigungszuwachs bei den staatlichen Diensten im betrachteten Zeitraum nicht nur zum Stillstand gekommen, sondern sogar um insgesamt 3,1 % gesunken. Vor allem in den letzten Jahren ist hier Personal abgebaut worden (1995/96: minus 0,8 %, 1996/97 und 1997/98 jeweils minus 2,5 %).

Große Dynamik entfalteteten demgegenüber die *unternehmensnahen Dienste*. Dieser Bereich – er setzt sich aus Branchen wie Banken und Versicherungen, Rechts- und Unternehmensberatung oder Werbe- und Ausstellungswesen zusammen – hatte von 1980 bis 1998 ein Beschäftigungswachstum von 67,6 % zu verzeichnen und bindet mittlerweile mehr als 13 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitskräfte. Allerdings ist in diesem Bereich nicht alles Gold, was glänzt. Ein Teil des Wachstums ist insofern ein statistisches Artefakt, als dahinter nicht neue Aktivitäten, sondern Verlagerungen aus der Industrie in den Dienstleistungssektor stehen. Dienstleistungen, die früher innerhalb von Industrieunternehmen erbracht wurden (z. B. Werkschutz), sind in den letzten Jahren ausgelagert worden und werden seitdem statistisch zum tertiären Sektor gerechnet. Bislang fehlt es an verlässlichen Datengrundlagen, die zeigen, welcher Teil des Wachstums der unternehmensnahen Dienste auf solche Verlagerungen zurückgeht und welcher reale Beschäftigungsgewinne ausmacht. Experten schätzen den Verlagerungseffekt auf etwa 50 % des Gesamtwachstums in diesem Teilsektor<sup>18</sup>. Unter dem Strich bleibt jedenfalls festzuhalten, dass die unternehmensnahen Dienste eine der großen Boombranchen der vergangenen Dekaden waren. Offensichtlich ist der Bedarf an orientierenden, begleitenden und unterstützenden Diensten<sup>19</sup> in der Wirtschaft so groß, dass er zu einer der wichtigsten Schubkräfte für die Expansion der Dienstleistungen geworden ist. Nicht unbeachtet bleiben sollte jedoch, dass auch ein Teil dieser Dienste von den privaten Haushalten nachgefragt wird.

Während das Wachstum bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen seit langem viel Aufmerksamkeit auf sich zog, blühten die *sozialen Dienste* eher im Verborgenen. Erst seit vergleichsweise kurzer Zeit wird, zuweilen mit Verblüffung (Brettreich-Teichmann u. a. 1998, 61), erkannt, dass soziale Dienste – also vor allem das Gesundheits- und Veterinärwesen, die Kinder- und Altenheime sowie die Wohlfahrtsverbände – nicht nur ein Kostenfaktor, sondern auch eine Wirtschafts- und Zukunftsbranche sind (vgl. auch Beyer/Hilbert/Micheel 1997, 26 ff.). Dieser Bereich hatte in Nordrhein-Westfalen im Jahre 1998 einen Anteil an der Gesamtbeschäftigung von fast 16,5 % und wuchs von 1980 bis 1998 um 65,6 %, also weit schneller als der Durchschnitt des gesamten Dienstleistungssektors. Die größten Wachstumsraten hatten Einrichtungen zu verzeichnen, die sich im Bereich der Altwirtschaft engagieren, sei es bei der Betreuung, Versorgung und Pflege oder auch bei den medizinischen Hilfen (Hilbert/Micheel/Schönfeld 1996, 49 ff.); viele internistische Stationen in Krankenhäusern sind beispielsweise überwiegend mit älteren Menschen belegt. Mit der positiven Beschäfti-

---

<sup>18</sup> In welchem Umfang Verlagerungen noch möglich sein könnten, zeigen beispielsweise auch Untersuchungen des DIW (1996, 223 f.). Danach üben in Westdeutschland 43 % der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe Dienstleistungstätigkeiten aus, in den USA dagegen nur 37 %.

<sup>19</sup> Über die Größe dieses Anteils, der zudem von Branche zu Branche differieren wird, lassen sich allerdings keine Aussagen machen.

gungsentwicklung in diesem Feld steht Deutschland auch keineswegs allein; vergleichbare Trends – zumeist sogar noch ausgeprägter – zeigten sich auch in anderen Industrienationen, z. B. in den USA.

Die folgende Tabelle der Wachstumsraten der Beschäftigung in den einzelnen Bereichen zeigt noch einmal deutlich die Spitzenposition der Dienstleistungen innerhalb der Gesamtwirtschaft sowie der produktionsnahen und sozialen Dienste unter den verschiedenen Teilssektoren des Dienstleistungsbereichs:

**Tab. 1: Wachstumsraten der Beschäftigung im Dienstleistungssektor Nordrhein-Westfalens**

	1980–1985	1985–1990	1990–1995	1995–1998	1980–1998
<b>Produktionsnahe Dienstleistungen</b>	6,7	22,8	17,5	8,9	67,6
<b>Distributive Dienstleistungen</b>	-5,2	11,0	5,2	-0,4	10,2
<b>Konsumbezogene Dienstleistungen</b>	3,6	11,1	2,1	1,5	19,3
<b>Soziale Dienstleistungen</b>	11,9	17,8	18,9	5,6	65,6
<b>Staatliche Dienstleistungen</b>	-0,7	6,6	-3,0	-5,4	-3,1
<b>Dienstleistungssektor insgesamt</b>	1,8	14,3	9,9	2,8	31,4
<b>Beschäftigung NRW insgesamt</b>	-4,5	9,0	-0,6	-1,9	1,6

© IAT 2001

In der Gesamtschau zeigt die Skizze der Entwicklung in den verschiedenen Teilbereichen, dass die insgesamt positive Beschäftigungsentwicklung des Dienstleistungssektors sich aus sehr unterschiedlichen Trends zusammensetzt und durch sehr unterschiedliche Faktoren zu erklären ist. Besonders hervorzuheben ist die überdurchschnittliche Dynamik bei den unternehmensnahen und den sozialen Diensten. Sie zeigt an, dass – trotz des bereits in vollem Gange befindlichen Technisierungsprozesses – der Bedarf von Unternehmen und Haushalten nach externer Unterstützung durch Dienstleistungen in den letzten Dekaden die wichtigste Schubkraft der Wirtschaftsentwicklung war.

### 1.3.2 Die Entwicklung im Ruhrgebiet

Im Ruhrgebiet<sup>20</sup> sind 1998 mehr als ein Viertel, nämlich 1,5 Millionen der 5,7 Millionen nordrhein-westfälischen Arbeitsplätze angesiedelt. Bei der radikalen Umwandlung

<sup>20</sup> Das Ruhrgebiet wird in dieser Studie nach der Definition des Kommunalverbandes Ruhr (KVR) abgegrenzt. Zusammengefaßt werden also die folgenden Kreise und kreisfreien Städte: Duisburg, Essen,

der einst äußerst stark auf die altindustriellen Sektoren Kohle, Stahl und Energie zugeschnittenen Strukturen in eine Wirtschaftslandschaft mit Zukunftspotentialen wurden inzwischen erhebliche Erfolge erzielt<sup>21</sup>.

Von vielen unbemerkt hat sich auch die Region an Rhein und Ruhr in den letzten 18 Jahren von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsregion gewandelt. Von den gut 1,5 Millionen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern waren Mitte 1998 950.000 – das sind fast 61 % – im Dienstleistungssektor tätig. Der Anteil der Dienstleistungsbranchen an der Gesamtbeschäftigung ist damit im Ruhrgebiet mittlerweile größer als in Nordrhein-Westfalen insgesamt. Die Industrie, ohne Bergbau und Baugewerbe, ist auf einen Anteil von etwas mehr als 26 % geschrumpft, 1980 waren hier noch rund 37 % aller Beschäftigten in Lohn und Brot. Während in Industrie, Landwirtschaft, Bergbau und Baugewerbe zwischen 1980 und 1998 375.000 Arbeitsplätze verloren gingen, war bei den Dienstleistungen ein Plus von gut 167.000 neuen Arbeitsplätzen (+ 21,5 %) zu verzeichnen; trotz des enormen Anstiegs konnte allerdings vom Dienstleistungswachstum nur knapp die Hälfte der in den traditionellen produzierenden Wirtschaftszweigen verlorengegangenen Arbeitsplätze kompensiert werden.

Sowohl der Vergleich des Ruhrgebiets mit dem Landes- und Bundesdurchschnitt als auch spezifische interregionale Vergleiche zeigen jedoch, dass noch viel zu tun bleibt:

Zwischen 1980 und 1998 gingen im Ruhrgebiet insgesamt nahezu 210.000 Arbeitsplätze verloren. Im Durchschnitt des (alten) Bundesgebietes stieg diese Zahl dagegen im gleichen Zeitraum um 1,1 Millionen; in Nordrhein-Westfalen insgesamt kamen immerhin noch etwas mehr als 88.000 Arbeitsplätze hinzu.

Der Wandel zu einer Dienstleistungslandschaft Ruhrgebiet verblasst erheblich, wenn der Vergleich mit anderen Agglomerationsregionen und großstädtischen Zentren – also etwa Köln/Bonn, Berlin<sup>22</sup> (West), Frankfurt a. M., Stuttgart oder München – gesucht wird. Zwar ist im Ruhrgebiet die Bedeutung der Dienstleistungen deutlich gestiegen, in Nordrhein-Westfalen insgesamt und auch im Durchschnitt der (westlichen) Bundesrepublik war die Entwicklung mit einem Plus von rund 31 % jedoch sehr viel dynamischer.

Auch der Blick auf die Anteile des Dienstleistungssektors in anderen Verdichtungsräumen trübt die positive Sicht der Dinge ein wenig. Er belegt nämlich, dass das Revier mit fast 61 % eine über dem Bundes- und Landesdurchschnitt (59 %) liegende, gemessen an anderen Ballungsregionen jedoch immer noch verhältnismäßig niedrige Dienstleistungsquote aufweist. Lediglich in der Region Stuttgart liegt der Anteil mit 53 % noch niedriger. Im Raum Köln/Bonn arbeiten heute mehr als 66 %, in den Regio-

---

Mülheim/Ruhr, Oberhausen, Kreis Wesel, Bottrop, Gelsenkirchen, Kreis Recklinghausen, Bochum, Dortmund, Hagen, Hamm, Herne, Ennepe-Ruhr-Kreis und der Kreis Unna.

<sup>21</sup> Vgl. auch Kilper u. a. 1996; zu den Perspektiven der Industrie- und Standortpolitik in Nordrhein-Westfalen vgl. allgemein Heinze u. a. 1995.

<sup>22</sup> Aufgrund der gebildeten langen Zeitreihe läßt sich nur Berlin (West) in der Abgrenzung des Arbeitsamtsbezirkes vor dem Mauerfall in den Vergleich einbeziehen.

nen Frankfurt und München mittlerweile fast 71 %, in Berlin(West) sogar fast 74 % der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich. Und obwohl der Nachholbedarf an Arbeitsplätzen im Ruhrgebiet höher einzuschätzen ist als in anderen Regionen, liegen die Wachstumsraten für den Zeitraum 1980 bis 1998 mit 21,5 % ganz erheblich unter denen der Vergleichsräume (Köln/Bonn 39 %; Frankfurt 34 %; Stuttgart 32 %; München 37 %).<sup>23</sup>

Schwächen zeigen sich auch, wenn man einzelne Dienstleistungsbereiche im interregionalen Vergleich betrachtet: Obwohl das Ruhrgebiet eine Region ist, in der distributive Dienstleistungen eine große Tradition haben, und obwohl der Anteil der Beschäftigten hier auch mit 21 % höher liegt als der Bundesdurchschnitt von 19 %, hat es die Spitzenposition in diesem Bereich abgeben müssen. Im interregionalen Vergleich steht Frankfurt deutlich besser da; in der Mainmetropole arbeiten 24 % aller Beschäftigten bei den distributiven Dienstleistungen. Aber auch in dieser Region stagniert die Entwicklung in diesem Dienstleistungsbereich.

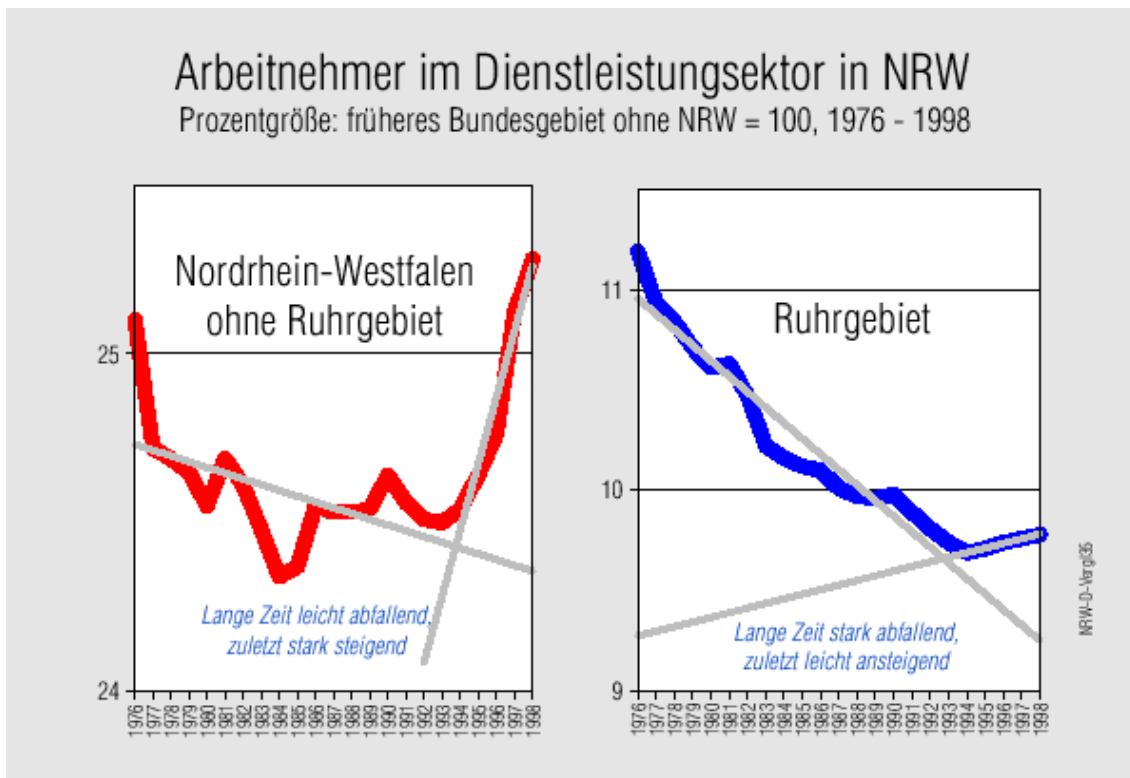
Der Anteil der *produktionsnahen* Dienste im Ruhrgebiet ist seit 1980 zwar überdurchschnittlich gewachsen, liegt mit knapp 13 % aber immer noch leicht unter dem Bundesdurchschnitt von 13,5 % und deutlich unter dem Anteil der Vergleichsregionen (Berlin 19 %; Köln/Bonn 17 %; Frankfurt 24 %; Stuttgart 15 %; München 22 %). Die Wachstumsrate zwischen 1980 und 1998 ist mit fast 58 % die niedrigste aller Vergleichsräume. Der Frankfurter Raum beispielsweise erzielte eine Rate von fast 90 % und schuf damit rund 116.000 neue Arbeitsplätze, also 75 % mehr als das Ruhrgebiet.

Äußerst positiv entwickelten sich demgegenüber die *sozialen* Dienstleistungen im Revier. Die größten Arbeitgeber sind hier vor allem das Gesundheits- und Veterinärwesen, die Kinder- und Altenheime sowie die Wohlfahrtsverbände. Die beachtliche Erhöhung des Anteils dieser Branchen an der Gesamtbeschäftigung von nur 10 % im Jahre 1980 auf gut 18 % im Jahre 1998 ist auch im interregionalen Vergleich bemerkenswert. Die Regionen Köln/Bonn und München konnte das Revier in diesem Zeitraum überholen (Steigerungen jeweils von 11 % auf 16 %). Frankfurt und Stuttgart bleiben hier unter dem Durchschnitt, Berlin liegt deutlich darüber (Zunahme von 17 % auf 22 %). Mit 60 % haben die sozialen Dienstleistungen in zwei bedeutenden Ballungsregionen Nordrhein-Westfalens (im Ruhrgebiet und im Köln/Bonner Raum) im Vergleich mit den anderen betrachteten Verdichtungsräumen die höchsten Wachstumsraten zu verzeichnen.

---

<sup>23</sup> In Berlin (West) ist das Wachstum mit 21 % eher bescheiden. Die Ursache für diese Entwicklung ist aber wahrscheinlich nur in einem Verzerrungseffekt zu sehen: Durch den Fall der Mauer ist innerhalb Berlins wohl von einer gleichmäßigeren Verteilung der Betriebe über die gesamte Ballungsregion zu rechnen und dies hat vermutlich zu dem Verlust von Unternehmen in Berlin (West) geführt.



**Abb. 3: Dienstleistungsentwicklung im Vergleich zum Bundesgebiet**

© IAT 2001

Die Entwicklungstrends der nordrhein-westfälischen Dienstleistungswirtschaft im Vergleich mit dem gesamten (früheren) Bundesgebiet zeigt noch einmal Abb. 3 (zit. nach Helmstädter/Lehner/Nordhause-Janx 2000, 13). Hier wird der große Unterschied zwischen dem Ruhrgebiet und den anderen Regionen Nordrhein-Westfalens deutlich. In NRW ohne Ruhrgebiet ist seit dem Anfang der 90er Jahre eine rapide Steigerung des Anteils an der bundesweiten Dienstleistungsbeschäftigung festzustellen, während sich diese Kenngröße im Ruhrgebiet noch lange in einem starken Abwärtstrend befand. Aber auch hier ist der Strukturwandel immer noch in vollem Gange, und die neuesten Zahlen zeigen sogar wieder einen leichten Anstieg.

#### 1.4 Lebensqualität – immer noch ein Stiefkind öffentlicher Diskussion

Der Dienstleistungssektor hat also auch für Nordrhein-Westfalen und das Ruhrgebiet eine überragende Bedeutung bekommen. Allerdings stellt sich die Dienstleistungswirtschaft für viele Akteure noch immer als eine „Affäre ohne Leidenschaft“ (Hilbert/Micheel/Schönfeld 1996) dar. Zurückhaltung und Skepsis gegenüber dem Ausbau der Dienstleistungslandschaft könnte allerdings mittel- und langfristig gefährlich werden. Gerade für Regionen wie Nordrhein-Westfalen und das Ruhrgebiet, die in besonderem Maße auf die wirtschaftliche Erneuerung angewiesen sind, werden Impulse aus dem Dienstleistungssektor benötigt. Gerade der Ausbau verbraucherbezogener Dienstleistungen könnte hier einen wichtigen Part in der Entwicklung übernehmen. „Dienstleistungen für mehr Lebensqualität“ sind auch eine Branche mit großen wirtschaftlichen

Potentialen. Die Gründe liegen nach unseren bisherigen Ausführungen nunmehr auf der Hand.

Aber bislang wird sowohl in Wirtschaft und Politik als auch in der öffentlichen Diskussion noch stark festgehalten an dem eher traditionellen Konzept: Personenbezogene Dienstleistungen wurden in der Vergangenheit und werden bis heute zu großen Teilen als öffentlich garantierte und finanzierte Infrastruktur verstanden. Immer noch werden Entwicklung und Förderung von Lebensqualitätsdienstleistungen aus dem Blickwinkel des Ausbaus ehrenamtlichen Engagements, der Schaffung von Niedriglohn-Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte und der Beschäftigungsförderung von Langzeitarbeitslosen vorwiegend mit der Perspektive der Restrukturierung von Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf betrachtet.

Arbeitsmarktpolitik, Stadtentwicklung – dies sind sicherlich wichtige Gesichtspunkte. Aber die öffentliche Diskussion und auch die Förderpolitik sind zu verengt und greifen zu kurz, wenn sie sich auf diese Aspekte beschränken. Nicht nur, dass die Schere zwischen den knappen öffentlichen Kassen und den wachsenden und differenzierter werdenden Bedürfnissen weiter auseinandergeht, die vorgefundenen Potentiale für Lebensqualitätsdienstleistungen bieten einfach viel mehr als eine öffentliche Grundversorgung jemals in der Lage wäre anzubieten. Aus diesem Grund wird für die Zukunft verstärkt nach Strategien und Konzepten zu suchen sein, wie solche privatwirtschaftlichen Potentiale aktiviert und gestaltet werden können – in Ergänzung zu öffentlich garantierten Versorgungsstrukturen und im Zusammenspiel mit den gemeinschaftlichen Ressourcen der Eigen- und Familienarbeit, des Ehrenamts und der Selbsthilfe<sup>24</sup>.

Dies ist – so meinen wir – ein vielversprechender Weg, der auch den Kunden bei verbraucherbezogenen Dienstleistungen wieder in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Kundenorientierung wird aber bislang bei der Entwicklung dieser Branche stark vernachlässigt. Die Einbindung des Kunden in die Gestaltung von Dienstleistungsangeboten ist jedoch gerade die Herausforderung der Zukunft.

Wenn Lebensqualitätsdienstleistungen vom Kunden angenommen werden – und dazu bestehen berechtigte Hoffnungen –, sind nicht nur Markterfolge der Unternehmen sondern auch weitere positive Effekte zu erwarten: Neue Arbeitsplätze können entstehen, die ein breites Spektrum von Qualifikationen – höher bis niedriger qualifizierte Arbeitskräfte – einfordern werden. Dienstleistungen für mehr Lebensqualität werden darüber hinaus auch einen Beitrag zur Standortprofilierung im Sinne einer Verbesserung weicher Standortfaktoren beitragen können.

Wichtige Voraussetzung ist nicht nur eine Öffnung der Diskussion sondern auch eine branchenbezogene Dienstleistungspolitik, die ihre Ziele breiter streut als verschiedene Fachpolitiken es heute noch tun.

---

<sup>24</sup> Dieses Zusammenspiel ist, wie auch unsere Fallstudien zeigen werden, sektoral sehr unterschiedlich und nicht immer einfach zu gestalten. Es kommt darauf an, Strukturen der informellen Arbeit einzubeziehen, sie zu unterstützen, aber nicht zu überfordern. Zur Kritik an der Illusion, Eigenarbeit als Substitut für Erwerbsarbeit einsetzen zu können, vgl. Bosch 1998.

## 1.5 Zur vorliegenden Studie

Die vorliegende Studie ist ein erster Versuch, die Entwicklungen und Chancen der Lebensqualitätsbranchen herauszuarbeiten. Aufgrund der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit und der Begrenztheit der finanziellen und personellen Ressourcen handelt es sich aber nur um einen „ersten Aufschlag“, und viele Aspekte müssen unberührt bleiben oder können nur oberflächlich erörtert werden.

Im Mittelpunkt steht eine Auseinandersetzung mit drei ausgewählten Teilbranchen: Kultur, Sport und Soziales. Diese Auswahl geht zurück auf die organisationsbedingten Interessen des Auftraggebers. Für die Gesamtbranche ist diese Auswahl insofern stellvertretend, als sie

- mit dem Bereich Soziales (und seinen vielen Schnittstellen zu Gesundheit) die größte und zukunftsträchtigste Branche enthält;
- mit den Bereichen Kultur und Sport Branchen repräsentiert sind, in denen die Prozesse in Richtung eines neuen Welfare-Mix bereits in vollem Gange sind.

Für die Zukunft bleibt vor allem offen, sich mit den Branchen Bildung und Sicherheit auseinander zu setzen. Diese werden zwar derzeit politisch noch sehr stark unter dem Gesichtspunkt der Dominanz öffentlicher Leistungserbringung diskutiert. Gleichwohl läuft aber ein (keineswegs überall sozialverträglicher) Prozess der „schleichenden Privatisierung“ (s. o.). Wie er im Hinblick auf mehr und attraktivere Beschäftigung und Qualitätssicherung gestaltet werden kann, wird eine wichtige Zukunftsherausforderung sein.

Die Auseinandersetzung mit den Entwicklungen in den drei ausgewählten Branchen konzentriert sich (neben der Analyse der allgemeinen Entwicklungstrends) auf Beispiele, in denen das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ressourcen – privates Geld, öffentliche Beiträge und gemeinschaftliche Leistungen – im Mittelpunkt steht. Die „großen Aktivitäten“ privater Unternehmen – etwa im Kulturbereich die Musicals oder im Sportbereich die Investitionen von Fitnessstudio-Konzernen wie Healthland, Gold's Gym etc. – spielen keine Rolle. Diese Schwerpunktsetzung begründet sich zum einen aus Präferenzen des Auftraggebers, zum anderen aus inhaltlichen Gründen: In diesen Bereichen ist der Aktivierungs- und Unterstützungsbedarf nicht zuletzt deshalb besonders groß, weil durch solche gemischten Aktivitäten die Versorgung in der breiten Fläche (und nicht nur in Metropolen) gewährleistet werden kann.

Methodisch stützt sich die Schilderung der Beispiele auf verschiedene Forschungsarbeiten des Instituts Arbeit und Technik sowie auf einige zusätzliche Recherchen „vor Ort“. Bei letzteren wurde auf Basis von Leitfäden nach Informationen über Ziele, Aktivitäten, Organisation und Ressourcen gefragt; dabei wurde zwischen öffentlichen, privaten und gemeinschaftlichen Ressourcen differenziert. Allerdings war es nicht in allen Fällen möglich, alle Informationen auch tatsächlich zu erhalten.

Nach der Schilderung der Entwicklung in den drei ausgewählten Subbranchen wurden zwei Querschnittsthemen behandelt: 1) Professionelle Dienste und gemeinschaftliche Leistungsressourcen sowie 2) Arbeit in der Zukunftsbranche Lebensqualität. Der ge-

sonderte Fokus auf diese zwei Themen ergibt sich daraus, dass bei diesen Inhalten Unsicherheit weit verbreitet ist. Sie schlägt sich vor allem in Befürchtungen nieder: Beim ersten Thema in der Angst, das Plädoyer für die Aktivierung ehrenamtlicher Ressourcen beeinträchtigt den Ausbau der normalen Beschäftigung; beim zweiten herrscht die Furcht, das Wachstum von personenbezogenen Dienstleistungen sei gleichbedeutend mit dem Bedeutungsgewinn unattraktiver, schlecht entlohnter Arbeit in unsicheren Arbeitsverhältnissen.

Abgeschlossen wird die Studie mit einigen Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

## 2 Entwicklungstrends im Kulturbereich

### 2.1 Inhaltliche und strukturelle Entwicklungstrends der Hoch- und Soziokultur

Die Unterscheidung zwischen Hoch- und Soziokultur hat seit langem einen festen Platz in der kulturpolitischen Diskussion gefunden. Danach werden unter Hochkultur vor allem Tätigkeiten im künstlerischen Bereich verstanden (Musik, Darstellende Kunst, Bildende Kunst, Literatur), die in einem etablierten institutionalisierten Rahmen ablaufen. Soziokultur hingegen bezeichnet eher kulturelle Ereignisse, die auf aktive Teilnahme der Zuschauer setzen und oft eher experimentellen Charakter (z. B. freie Theatergruppen) haben.

Das Land Nordrhein-Westfalen ist das bedeutendste Kulturland der Bundesrepublik Deutschland, auch wenn dies von einem Großteil der Öffentlichkeit nicht unbedingt so wahrgenommen wird. Nach einer Studie der UNESCO zählt Nordrhein-Westfalen sogar zu den fünf bedeutendsten Kulturregionen der Welt. Die Vielfalt der nordrhein-westfälischen Kulturangebote betrifft dabei sowohl die Hoch- als auch die Soziokultur, so dass sich ein „buntes“ Angebot etabliert hat.<sup>25</sup>

Aus inhaltlicher Perspektive haben sich die Dimensionen von Hoch- und Soziokultur zunächst drastisch widersprochen, was vor allem auf die pluralen Entwicklungen der Soziokultur seit Beginn der 70er Jahre zurückzuführen ist (vgl. Sievers/Wagner 1992). Soziokultur wollte zunächst vor allem einen Kontrapunkt zur Hochkultur setzen, weshalb eine bewusste Isolierung in inhaltlicher und struktureller Hinsicht vollzogen wurde. Ein Hauptanliegen von Soziokultur war ursprünglich, eine Befreiung im Kulturbereich durchzusetzen, indem die Devise galt „[d]as zu sehen, zu hören und zu tun, wozu man Lust hatte und die Inhalte und Angebote endlich selbst bestimmen zu können, statt sie von Staat und Politik vorgesetzt zu bekommen“ (Bock 1998). Während Hochkultur einen eher etatistisch vermittelnden Charakter etablierter Kunst vollzog (top down), hat sich Soziokultur von unten (bottom up) entwickelt und wird sehr stark durch das ehrenamtliche Mitwirken von Bürgerinnen und Bürgern geprägt. Soziokultur war zunächst eher als eine zeitbedingte Bewegung zu verstehen, die sich in den 70er Jahren in Form von fassbaren Strukturen, wie Kulturzentren, Bürgerläden etc. herauskristallisierte.

Hochkultur war lange Zeit eher an eingeführten „etablierten“ Traditionen orientiert, und setzte vor allem auf Vermittlung, Pflege und Konservierung von professioneller Kunst. Strukturell gesehen ist Hochkultur vor allem in Museen, Schauspielbühnen, Opernhäusern etc. zu Hause und zeichnet sich durch die passive Teilnahme der Kunden an einem hochprofessionellen Angebot aus. Zwischenzeitlich ist aber zu erkennen, dass sich die inhaltlichen Angebote zwischen Hoch- und Soziokultur ansatzweise verwischen. Provokative Theaterstücke stehen z. B. längst nicht mehr ausschließlich auf dem Pro-

---

<sup>25</sup> Im folgenden wird lediglich Bezug auf das engere Kulturangebot – wie z. B. in Museen und soziokulturellen Zentren – bezogen. Bildungspolitische Aspekte – wie z. B. Bibliotheken, Volkshochschulen etc. – wurden bewusst ausgeklammert, weil die Einbeziehung dieser Bereiche anderen strukturellen Logiken folgt.

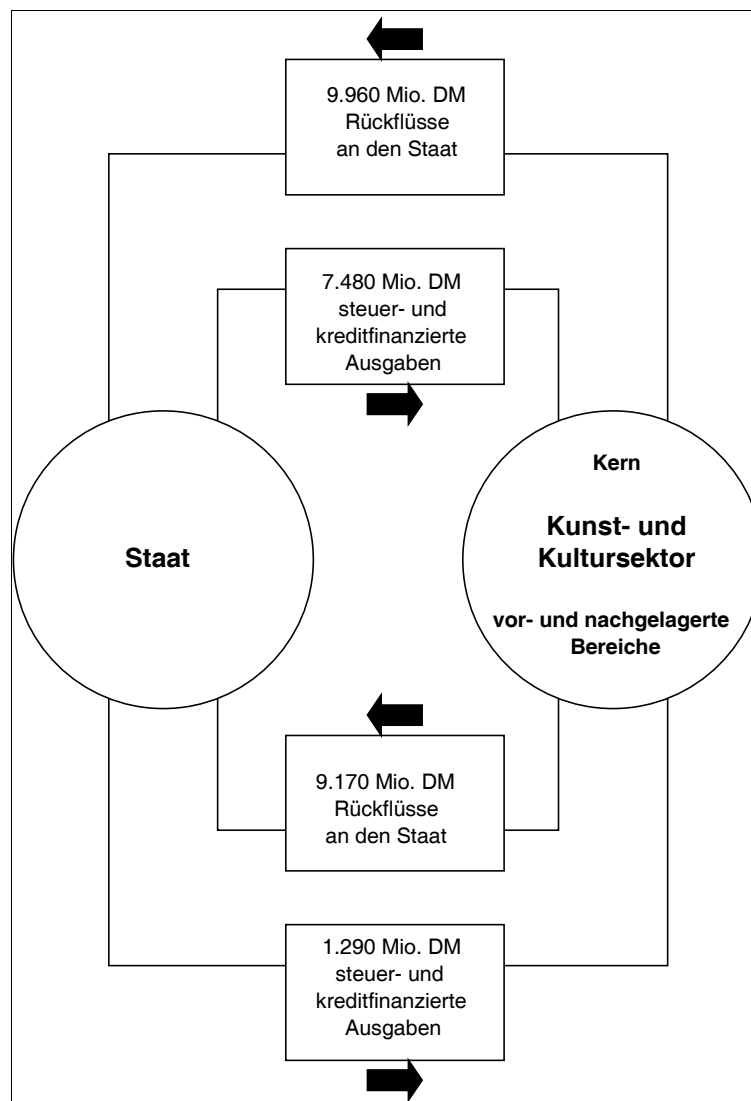
grammblatt soziokultureller Zentren, sondern finden sich ebenso gut auf städtischen Bühnen wieder. Im Gegensatz zur inhaltlichen Annäherung der Bereiche Hoch- und Soziokultur ist es zu *keiner* strukturellen Annäherung – im Sinne einer Nutzung von Synergie- und Symbioseeffekten – gekommen. Stattdessen ist aber zu beobachten, dass sich neue kulturelle Institutionen – wie z. B. Literaturbüros, Frauenkulturbüros etc. – herausgebildet haben, die sich kaum in die alte Unterteilung zwischen hoch- und soziokulturellen Institutionen einordnen lassen.

Im Hinblick auf die Verteilung kultureller Angebote zwischen urbanen Zentren und ländlichen Regionen ist im Kulturbereich folgendes zu konstatieren: Die Zentren der Hochkultur sind nach wie vor die Großstädte; bei der Soziokultur galten ländliche Regionen bis vor einiger Zeit noch als provinziell, in den letzten Jahren ist es hier jedoch zu einer Akzentverschiebung gekommen. Nach einer aktuellen Untersuchung der Bundesvereinigung soziokultureller Zentren sind hier erhebliche Zuwächse in ländlichen Regionen festzustellen, während in urbanen Zentren die Neugründungen soziokultureller Zentren aufgrund von Sättigungseffekten gegenwärtig stagnieren (Spieckermann 1999). Dies lässt folgenden Schluss zu: Aufgrund der bekannten Stadt-Land-Bewegungen (Suburbanisierung) sind entsprechende Sogeffekte zur Neugründung soziokultureller Zentren in ländlichen Regionen zu erkennen, weil hier wesentliche neue kulturelle Bedarfe entstanden sind.

Dieser skizzierte Prozess fordert und forciert die Notwendigkeit einer Verknüpfung der städtischen und ländlichen Regionen in einem interkommunalen Dialog. Mit Bezug auf solche neuen Verknüpfungen als auch im Interesse an mehr Effizienz und Qualität bei der Weiterentwicklung der NRW-Kulturlandschaft hat das Land im Jahre 1995 die „Regionale Kulturpolitik“ initiiert. Im Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure werden in den Teilregionen des Landes Konzepte und Projektideen entwickelt, die dann auch für eine weitere Förderung durch das Land in Frage kommen (vgl. Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW 1998). Noch liegt keine abschließende Evaluierung dieses Ansatzes vor; jedoch äußern sich viele Beteiligte zufrieden und zuversichtlich. Allerdings können bislang noch nicht alle Informationslücken bezüglich dieses neuen Politikansatzes geschlossen werden, und es wird bereits jetzt deutlich, dass sich Hoch- und Soziokultur noch immer schwer tun, wenn eine Kooperation gefordert ist (vgl. Esch 2000).

## **2.2 Wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung des Kulturbereichs**

Wie eine sehr aufwendige Analyse des Ifo-Instituts über einen Zeitraum von mehreren Jahren zeigt, kann Kultur als ein wichtiger Wirtschaftsfaktor gelten (vgl. Hummel/Waldkircher 1992; Hummel/Brodbeck 1991; Hummel/Berger 1988). Demnach erreicht der Kulturbereich in allen zentralen wirtschaftlichen Kerngrößen – wie z. B. Produktionswert, Investitionen, Wertschöpfung – höhere Wachstumsraten als die Gesamtwirtschaft (Hummel/Waldkircher 1992).

**Abb. 4: Finanzflüsse zwischen Staat und dem Kunst- bzw. Kultursektor**

Quelle: Hummel/Waldkircher 1992, 14

Obwohl lediglich 1,1 % aller Erwerbstätigen in Kulturberufen tätig sind<sup>26</sup>, gilt es zu beachten, dass darüber hinaus durch Kulturangebote erhebliche Sekundäreffekte in der sog. Kulturwirtschaft ausgelöst werden (z. B. im Gastronomiebereich, Verlagswesen, Tonträgerindustrie).

Bei der Gegenüberstellung steuer- und kreditfinanzierter Kulturausgaben des Staates versus Übertragungen des Kulturbereichs an den Staat (Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Unternehmen und deren Beschäftigten) wird ein Leistungsüberschuss von ca. 10,3 Mrd. DM des Kulturbereichs an den Staat deutlich (vgl. Abb. 4).

Auch der 3. Kulturwirtschaftsbericht NRW zeigt deutlich die erzielten Sekundäreffekte, wenn konstatiert wird: „Die Wachstumsdynamik der Kulturwirtschaft, die bereits bis

<sup>26</sup> Ergebnis aus der Volkszählung von 1987. Neuere Ergebnisse liegen nach derzeitigem Kenntnisstand bisher nicht vor.

zum Ende der 80er Jahre überdurchschnittliche Zuwachsraten verzeichnen konnte, setzte sich in den 90er Jahren ungebremst fort. Die Gesamtumsätze der Kulturwirtschaft erreichten im Wirtschaftsjahr 1994 eine Höhe von mehr als 72 Mrd. DM. Dies entspricht einem Anteil von knapp 4 % der Umsätze an der gesamten Wirtschaft Nordrhein-Westfalens (1980: 2,7 %)“ (Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes NRW 1998). Dies deutet auf eine rege Kulturlandschaft hin, da ja dieser Wirtschaftszweig inhaltlich von der ‚produzierten‘ Kunst und Kultur im Land NRW abhängig ist.<sup>27</sup>

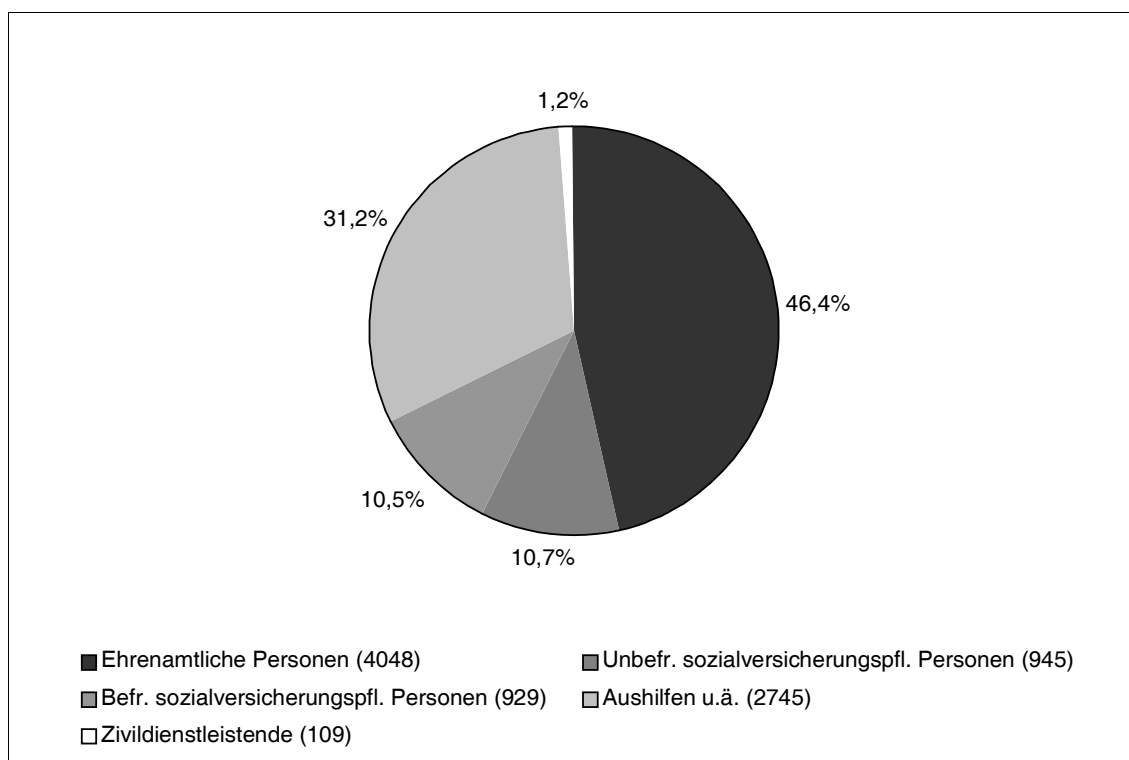
Im Hinblick auf die Entwicklung der Beschäftigung in der Kulturwirtschaft konnte nachgewiesen werden, dass im Zeitraum von 1987 (230.000 Arbeitsplätze) bis 1996 (255.000 Arbeitsplätze) in der privatwirtschaftlichen Kultur- und Medienwirtschaft Nordrhein-Westfalens ein Zuwachs von über 10 % stattgefunden hat – wobei solche positiven Beschäftigungseffekte vor allem im soziokulturellen Bereich festzustellen sind. Dies ist vor allem deshalb besonders hervorzuheben, weil der soziokulturelle Beschäftigungssektor aus einer ursprünglich rein ehrenamtlich geprägten Sphäre entstanden ist. Die Bundesvereinigung soziokultureller Zentren führt in einem zwei- bis dreijährigen Rhythmus schriftliche Befragungen zur Personal-, Besucher- und Finanzstruktur soziokultureller Zentren durch. Von 1994 bis 1996 konnte dabei ein absoluter Beschäftigungszuwachs von ca. 18,5 % beobachtet werden (Spieckermann 1996). Dabei handelt es sich hauptsächlich um einen Zuwachs im Bereich der Aushilfs- und Honorarjobs; allerdings sind durchaus auch Beschäftigungszuwächse in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen festzustellen (bei unbefristeten Stellen ca. 20 %; bei befristeten ca. 17 %). Die Personalstruktur der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in soziokulturellen Zentren stellt Abb. 5 dar.

Diese Entwicklungen sind als durchweg positiv und erfreulich zu bewerten; zumal diese Effekte trotz Senkung der öffentlichen Förderung (minus 17,7 %) erreicht wurden. Dennoch wird durch die Graphik deutlich, dass der soziokulturelle Bereich vor allem auf ehrenamtlicher Arbeit basiert, obwohl hier im Vergleich zu 1994 ein Rückgang von 2,1 % festzustellen ist. Der überwiegende Teil der Beschäftigung in soziokulturellen Zentren wird in nächster Zukunft wohl auch weiterhin auf Ehrenamtliche entfallen, da aktive Teilhabe ein wesentliches inhaltliches Strukturmerkmal der Soziokultur ist.

---

<sup>27</sup> Unter dem Begriff der ‚Kulturwirtschaft‘ wird in dem Kulturwirtschaftsbericht „... die kulturbezogene Medienwirtschaft im engeren, weiteren und ergänzenden Sinne“ subsumiert. Unter kulturbezogener Medienwirtschaft im engeren Sinne werden dabei z. B. Schallplattenfirmen, die Film- und Fernseh-wirtschaft verstanden; unter Medienwirtschaft im engeren und ergänzendem Sinne z. B. Presseverlage und Betriebe, die Geräte der Unterhaltungselektronik herstellen.



**Abb. 5: Mitarbeiterstruktur in soziokulturellen Zentren (1996)**

Quelle: Spieckermann 1996

### 2.3 Chancen für ein erwerbswirtschaftliches Dienstleistungsangebot

Einsparungen in den Kulturetats der öffentlichen Haushalte führen (in einem bisher begrenzten Maße) dazu, dass kulturelle Angebote – vorwiegend solche mit Event-Charakter, wie z. B. Musik- oder Stadtfeste bis zu maximal drei Tagen – organisatorisch ausgelagert werden müssen. Der Hintergrund dieser Entwicklung liegt nicht nur in der begrenzten personellen Kapazität des öffentlichen Sektors, sondern ebenfalls in fehlenden Finanzmitteln für die Programminhalte. Durch die wahrscheinlich auch in Zukunft engen Finanzspielräume der öffentlichen Hand wird sich dieser Trend weiterhin eher verstärken als umkehren. Mehr und mehr wird es notwendig, das jeweilige Veranstaltungskonzept auf ökonomisch selbsttragende Füße zu stellen und ohne die in der Vergangenheit häufig eingesetzten öffentlichen Zuschüsse auszukommen. Im Kern geht es also um Schritte der Privatisierung ehemals städtischer Veranstaltungen, die weiterhin für das kommunale Kulturleben eine Bereicherung und Imagewirkung beinhalten. Da es sich bei Stadt- oder Kulturfesten meistens um entgeltfreie Veranstaltungen für die Besucher handelt, müssen Veranstaltungskosten und Agenturgewinne ausschließlich durch Vermietungen, Gastronomie oder Sponsorengelder erwirtschaftet werden. Die Unterstützung der Kommunen besteht häufig lediglich in einer mietfreien Verfügbarkeit der notwendigen Infrastruktur. Diese Herausforderung, unter Wahrung des kulturellen Konzeptes, müssen die Agenturen leisten. Dies erfordert gute Kontakte zu Künstlern und weiteren Personen aus den Bereichen Kultur, Kommunen und Unternehmen. Ob dies mittel- und langfristig dazu führen wird, dass die durch den Rückbau im öffentlich abgesicherten Bereich wegfallenden Stellen kompensiert oder sogar überkompensiert wer-

den können, ist zur Zeit noch nicht klar auszumachen. Grundsätzlich sind (Über-) Kompensationen jedoch keineswegs ausgeschlossen; die privatwirtschaftlichen Akteure, auf die die früher öffentlich finanzierten Ausgaben verlagert wurden, haben nämlich Grund und Gelegenheit, ihre Kenntnisse von Angebot und Nachfrage offensiv zu nutzen, um neue, privat finanzierte Leistungen anzubieten.

Ein weiteres Handlungsfeld für erwerbswirtschaftliche Dienstleistungen des Veranstaltungs- und Kulturmanagements besteht in der Kooperation mit Unternehmen. Die Durchführung und Organisation von Betriebsfesten, eines „Tages der offenen Tür“ oder vergleichbarer Events können weitere Aufgabenfelder mit Beschäftigungsperspektiven darstellen. Zumindest werden in zwei der untersuchten Fallbeispiele entsprechende Dienstleistungen angeboten bzw. gegenwärtig entwickelt. Für das Unternehmen Kultur- und Projektmanagement Röcken bildet diese Dienstleistung für Kommunen und Unternehmen ein bedeutendes Standbein.<sup>28</sup> In einem weiteren untersuchten Praxisbeispiel ergab sich ebenfalls aufgrund der Reduzierung der öffentlichen Fördermittel die Notwendigkeit, künftig auf ein zahlungsbereites Publikum zu setzen und Selbstfinanzierungspotentiale auszuschöpfen (vgl. 2.5.3). Dabei wird nicht nur an eine Zusammenarbeit mit Kommunen und Unternehmen gedacht, sondern auch an die Ausrichtung von Familienereignissen, wie z. B. Hochzeiten oder Geburtstage.

Schritte in diese Richtung werden also vor allem im Verbund zwischen Kultur einerseits und anderen Dienstleistungsangeboten (vor allem Veranstaltungen) andererseits unternommen. In Münster (Bennohaus) kann beobachtet werden, wie zusätzlich zu Kultur und Veranstaltungen auf neue Dienstleistungsangebote im Bereich der Medien zurückgegriffen wird. Im Mittelpunkt der Arbeit des Hauses stehen nicht nur und die Aktivierung und Schulung der Bevölkerung im Umgang mit den Medien, sondern auch die Gestaltung von Medienbeiträgen für das Regionalfernsehen und den Regionalfunk. Senioren produzieren unter fachlicher Anleitung hauptamtlicher Mitarbeiter eigene Sendeformate. Das Bennohaus wurde im vergangenen Jahr als „Medienkompetenzzentrum für Senioren“ ausgezeichnet.

## 2.4 Ausblick

Der Kultursektor ist in der Vergangenheit sehr stark von der Unterstützung der öffentlichen Haushalte geprägt worden. Diese Entwicklung traf und trifft für die Angebote der Hochkultur zweifellos in einem noch größerem Maße zu als für die Einrichtungen der Soziokultur. Es ist deshalb damit zu rechnen, dass es zu weiteren Zusammenschlüssen zwischen typisch hochkulturellen Institutionen (Theater, Museen etc.) kommen wird, um effizienter und effektiver agieren zu können. Sowohl Hoch- als auch Soziokultur werden vor derselben Herausforderung stehen, fehlende öffentliche Mittel durch eine vermehrte Selbstfinanzierung zu kompensieren. Als wesentliche Potentiale zur Eigenfinanzierung sind vor allem anspruchsvolle Veranstaltungen anzusehen, die eine breite

---

<sup>28</sup> Obwohl das Unternehmen ein Kleinbetrieb ist, trägt dieses Geschäftsfeld im Verbund mit kommunalen Akteuren dazu bei, in naher Zukunft eine Ausbildungsstelle für den Beruf einer „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“ einzurichten (vgl. 2.5.2).

Masse ansprechen, z. B. populäre Musicals und die Expansion von Gastronomie in Kombination mit Kunst und Kultur. Weitere Finanzpotentiale bestehen in einer Kooperation mit Kommunen, Unternehmen oder Privatpersonen. Jedoch ist nach dem Urteil vieler Praktiker und Experten der Anteil der Selbstfinanzierung nur bis zu einer bestimmten Grenze möglich, wenn nicht die Qualität der kulturellen Angebote leiden soll. Dies trifft vor allem auf die Förderung von Nachwuchs und neuen ungewöhnlichen Formen von Kunst und Kultur zu. Dieser finanzpolitische ‚Nachteil‘ kann aber bei weitem – wie die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Daten des 3. Kulturwirtschaftsberichts darlegen – durch die Sekundäreffekte der primär auf Gewinnmaximierung angelegten Kulturwirtschaft (Verlage, Neue Medien, Tonträgerindustrie etc.) kompensiert werden.

Im Bereich der Soziokultur wird die Bedeutung des Ehrenamtes in näherer Zukunft nach wie vor sehr hoch einzuschätzen sein, wobei es wohl auch hier zu einer stärkeren Ausprägung des komplementären Verhältnisses zwischen öffentlichem, privatem und gemeinnützigem Sektor kommen wird (vgl. Evers/Wohlfahrt/Reuter 1999). Die ehrenamtliche Mitarbeit wird sich dabei nicht nur in der künstlerischen Darstellung und im Tagesgeschäft niederschlagen, sondern ebenso in programmatischen Gremien, den kaufmännischen sowie organisatorischen Betriebsstrukturen. Im Bereich der Hochkultur wird zusätzliche Beschäftigung nur mit dem vermehrten Einsatz öffentlicher Mittel zu erzielen sein, was als unwahrscheinlich gelten kann. Beachtenswert sind in der Praxis jedoch erste künstlerische Kooperationen zwischen Einrichtungen der Hoch- und der Soziokultur, die jedoch noch immer mit großen Schwierigkeiten verbunden sind. Aus dem zukünftigen weiteren Abbau gegenseitiger „Schwellenängste“ könnten Kulturangebote entstehen, die einerseits die Aktivierung der Bürger befördern und andererseits neue regionalbezogene Kulturangebote hervorbringen. Perspektiven für ein Beschäftigungspotential im Kultursektor – jenseits öffentlicher Fördermittel – bestehen dabei vor allem in der Kooperation von Kultur und Gastronomie oder der Wirtschaft. Die Durchführung z. B. von Kunstausstellungen in Lokalitäten oder Unternehmensräumlichkeiten trägt zur Erschließung eines zusätzlichen kaufbereiten Publikums bei und unterstützt somit die Beschäftigung der Künstler.

## **2.5 Praxisbeispiele**

### **2.5.1 Das Soziokulturelle Zentrum Bahnhof Langendreer**

Der Bahnhof Langendreer ging aus der Alternativbewegung hervor und wurde 1986 als soziokulturelles Zentrum in der Stadt Bochum gegründet. Als Rechtsform wurde der Vereinsstatus gewählt. Neben Gastronomie und Kultur gehörte bis vor zwei Jahren ein Schlossereibetrieb zum Projekt. Gegenwärtig werden ein Kulturprogramm mit regionalen Schwerpunkten (Musik, Tanz, Kabarett, politische Veranstaltungen), alternatives Kino und Gastronomie angeboten. Ziel war, der „Hochkultur“ eine „Kultur-für-alle“ entgegenzustellen mit einem Zugewinn an Lebensqualität für die Regionalbevölkerung, die das etablierte Kulturangebot nicht oder nur rudimentär erreicht.

Mit der Gründung des Soziokulturellen Zentrums „Bahnhof Langendreer“ wurde zugleich eine Arbeitsloseninitiative durch die Anbindung einer Schlosserei begründet.

Während des Ausbaus des Bahnhofsgebäudes konnten die Mitarbeiter dabei berufsspezifische Qualifikationen erlernen und vertiefen. 1997 hat sich der Schlossereibetrieb verselbständigt und eigene Räumlichkeiten bezogen. Inzwischen beschäftigt der Betrieb 4–5 Mitarbeiter und behauptet sich am Markt. Eine Neuauflage dieser Arbeitsloseninitiative wird es jedoch nicht geben, weil das Bahnhof-Team eine zweite Veranstaltungshalle in den ehemaligen Schlossereiräumen einrichten wird. 1992 hat eine rechtliche Trennung zwischen dem Kulturbetrieb und der Gastronomie stattgefunden, weil der Aufwand organisatorisch nicht mehr bewältigt werden konnte. Seitdem wird der Gastronomiebetrieb von einem unabhängigen Kollektiv geleitet. Dort sind zur Zeit ca. 4–5 Mitarbeiter ganztätig beschäftigt sowie ca. 25 Mitarbeiter als Teilzeit- und Aushilfskräfte. Durch die Zahlung der Pacht leistet die Kneipe einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung des Gesamtprojekts. Das Kulturprogramm muss daher auch die Frequentierung der Kneipe berücksichtigen, d. h. es müssen attraktive Musik- und Tanzveranstaltungen angeboten werden, weil insbesondere dieses Publikum auch die Kneipe besucht. Der Kulturbetrieb beschäftigt zur Zeit 14 hauptamtliche Mitarbeiter mit unbefristeten Arbeitsverträgen (Teil- und Vollzeit) und ca. 50 geringfügig Beschäftigte (Honorarverträge, 630 DM-Verträge).

Im vergangenen Jahr hat der Bahnhof Umsätze von ca. 3 Mio. DM erzielt. Dabei erhielt die Einrichtung Zuschüsse der Stadt Bochum in einer Höhe von 427.000 DM (1996 noch Betriebskostenzuschuss von 500.000 DM). Darin enthalten waren 50.000 DM für die bauliche Erhaltung des alten Gebäudes. Den größten Kostenfaktor stellen die Personalgehälter mit 900.000 DM dar. Die Einrichtung bemisst die Gehälter in Anlehnung an den BAT auf dem Niveau von Sozial- und Facharbeitern. Aufgrund der rückläufigen öffentlichen Fördersumme wurde für alle Festangestellten das Gehalt auf das Niveau von 1993 eingefroren. Seit sechs Jahren verzichten die Angestellten somit auf Gehaltserhöhungen.

Wie viele andere soziokulturelle Zentren auch klagt das Bahnhof-Team über eine Einschränkung seiner Arbeit durch knappe öffentliche Finanzressourcen. Dies sei vor allem deshalb bedauerlich, weil eine stärkere Förderung alternativer Projektideen im Kulturbereich – die durchaus vorhanden sind – weitere Arbeitsplatzeffekte nach sich ziehen würden. Außerdem könnte eine bessere Programmqualität erzielt werden, wenn nicht Ressourcen – z. B. aufgrund von Liquiditätsengpässen bei den Gehaltszahlungen – abgelenkt würden.

Als ein großes strukturelles Problem erwies sich die vor ca. zwei Jahren eingeführte Steuer auf die Gagen ausländischer Künstler. Die Veranstalter haben seitdem einen Steueranteil von 40 % der Künstlergagen abzuführen. Für die soziokulturellen Kleinbetriebe wird damit die Verpflichtung ausländischer Künstler ungleich teurer, bzw. Programmqualität und -breite werden eingeschränkt. Zudem wiesen die Interviewpartner darauf hin, dass der Bahnhof im Saldo mehr Steuern zahle, als er an öffentliche Zuschüsse erhält. Weiterhin sollte nach Ansicht der Interviewpartner die Vergabe öffentlicher Fördermittel transparenter erfolgen. Die bisherige Praxis sei durch einen erheblichen bürokratischen Aufwand gekennzeichnet, für dessen Bewältigung die Personalkapazität nicht vorhanden sei. Diese Vergabep Praxis begünstige gerade die Einrichtungen

mit einem umfangreichen Verwaltungsapparat. Zudem würden die Vergabepraktiken oft sehr stark von persönlichen Beziehungsnetzwerken dominiert.

Die Interviewpartner bemängelten des weiteren Berührungspunkte zwischen der Soziokultur und der kommunalen Politik. In Bochum erhielten alle freien Einrichtungen gerade einmal jährlich eine Förderung von 1,4 Mio. DM. Von einem vergleichbaren Stellenwert von Soziokultur und Hochkultur könne daher nicht gesprochen werden. Leider sei zudem das Verhältnis von Soziokultur zu Hochkultur zu oft durch Konkurrenzdenken geprägt. So ist ein flexibler Austausch von Veranstaltungsequipment lediglich zwischen den soziokulturellen Zentren möglich und weniger zwischen dem Bahnhof und z. B. dem Schauspielhaus. Allerdings, so die Interviewpartner, unterbleibt eine derartige Kooperation auch aufgrund einer starren tarifvertraglichen Regelung in den Bereichen der Hochkultur. Hier wäre mehr Flexibilität sehr wünschenswert. Eine erste Kooperation hat sich dagegen zwischen dem Bahnhof als Veranstalter und den Bochumer Symphonikern entwickelt. Die Symphoniker versuchen, mit Auftritten im Bahnhof einen neuen Zuhörerkreis zu gewinnen.

Im Hinblick auf neue Angebote könnten sich die Interviewpartner als Zielgruppen ausländische und alte Menschen vorstellen. Für ältere Menschen könnte ein Seniorenkino etabliert bzw. die Selbstgestaltungspotentiale aktiviert werden („Kulturelle Angebote für Menschen, die sonst nicht erreicht werden und vor dem Fernseher verkümmern“). Diese Angebote müssten natürlich aufgrund der eingegrenzten Mobilität älterer Menschen sehr stadtteilbezogen sein. Ein weiteres Feld wären Kulturveranstaltungen für türkische und weitere ausländische Mitbürger. Damit könnte zugleich ein Integrationsbeitrag geleistet werden. Ein weiterer Bereich künftiger Aktivitäten wäre die politische Bildung für Jugendliche. Hiermit könnte einer zunehmenden politischen Interesslosigkeit und Entfremdung entgegengewirkt werden. Für das kommende Jahr strebt der Bahnhof Langendreer darüber hinaus eine verstärkte Kooperation mit dem neu eingerichteten „Funkhaus Europa“ des WDR an. Dieses Programm sendet schwerpunktartig Weltmusik – was eine Anknüpfungsmöglichkeit für Zielsetzungen der Soziokultur bietet, die eine Förderung der von der konventionellen „Kulturindustrie“ benachteiligten Kultur anstrebt. Zudem könnte eine derartige Zusammenarbeit die prekäre Finanzsituation etwas entschärfen, wenn der WDR einen Großteil der Gagen trägt und dafür Aufzeichnungsrechte in den Veranstaltungsräumen des Bahnhof Langendreer erhält.

### **2.5.2 Kultur- und Projektmanagement G. Röcken**

Das Unternehmen „Kultur- und Projektmanagement Röcken“ besteht seit 1995. Zur Zeit ist neben dem Inhaber eine Mitarbeiterin auf einem Teilzeitarbeitsplatz beschäftigt. In Kürze wird im Rahmen eines Modellversuchs für neue Ausbildungsberufe der IHK im Mediensektor ein Auszubildender für den Beruf einer „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“ eingestellt werden. Dieser dreijährige Ausbildungsplatz ist durch einen Ausbildungsverbund mit der Stadt Herten und den Ruhrfestspielen (DGB, Stadt Recklinghausen) entstanden. Der Geschäftsführer ist von seiner Ausbildung her Sozialarbeiter. Er war längere Jahre in der kommunalen Kulturarbeit tätig und hatte dort mehrere Veranstaltungsideen entwickelt, welche für die Stadt Herten noch heute als „Aushängeschilder“ im Kulturangebot gelten. Die planerischen Fachkenntnisse und die notwendi-

gen persönlichen Kontakte erwarb sich der Interviewpartner „on the job“. Als ein vorrangiges persönliches Motiv für die Selbständigkeit wurde die Zunahme bürokratischer Strukturen genannt, die eine kreative Arbeitsweise im kommunalen Kulturbereich verhindere. Ein weiteres Motiv bestand in der Verringerung des Kulturetats. Die derzeitige Ertragssituation des Unternehmens wurde als kurzfristig gesichert beschrieben. Für die Bereitstellung weiterer Arbeitsplätze fehlen jedoch längerfristige Vertragsperspektiven.

Das Unternehmen kooperiert sowohl mit öffentlichen Einrichtungen als auch mit Unternehmen der Privatwirtschaft. In vielen Kommunen des Kreises Recklinghausen dominiert der Trend zur Auslagerung von Organisation und Durchführung kultureller Veranstaltungen mit Event-Charakter – d. h. vorwiegend ein- bis zweitägige Veranstaltungen, wie z. B. Stadtfeste, Musikfeste etc. – sowie zur rigorosen Streichung kommunaler Zuschüsse. Die früheren Mitarbeiter für diese Aufgaben werden im Rahmen der kommunalen Sparpolitik in andere Arbeitsbereiche eingebunden. Damit besteht für das Unternehmen die Herausforderung, ehemals bezuschusste Veranstaltungen in die Gewinnzone zu steuern und dabei ein qualitativ hochwertiges Niveau beizubehalten. Als ein gelungenes Beispiel für diesen Weg kann das Hertener Folkfestival bezeichnet werden. Das inzwischen zweitägige Festival – Kunstgewerbe- und Gastronomiestände erforderten eine längere Präsenz, weil sich eintägige Veranstaltungen kommerziell nicht lohnen – erzielt einen Gewinn aus Vermietungen, Gastronomie und Sponsorengeldern bei einem weiterhin attraktiven Musikprogramm und ohne Eintrittsgelder. Dabei verfolgt die Agentur die Strategie einer künftigen Qualitätsverbesserung des Festivals hinsichtlich eines Markenprodukts für die Sparte Weltmusik. So strebt die Agentur eine Mitgliedschaft des Folkfestivals im „European Forum of World Wide Music Festivals“ (Belgien) an. Aufgrund der zu erfüllenden künstlerischer Kriterien könnte die Aufmerksamkeit bei Plattenfirmen und Künstleragenturen steigen und die Gagen etwas niedriger gehalten werden als der übliche Marktpreis. Kurzfristig wird auch angestrebt, das Label „Folk“, das als Begriff aus den 70er Jahren gilt, durch den aktuelleren Begriff „Weltmusik“ zu ersetzen, um zusätzlich ein überregionales Medieninteresse hervorzurufen.

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen bildet ein weiteres wesentliches Geschäftsfeld. So wird z. B. im Auftrag einer regionalen Brauerei das jährliche Brauhof-Festival organisiert und durchgeführt. In Kooperation mit einem regionalen Verlag wird in diesem Jahr zum dritten Mal ein Kultur- und Freizeitführer für die Emscher-Lippe-Region („Best of Vest“) herausgegeben.

Inzwischen ist es dem Kultur- und Projektmanagement-Unternehmen gelungen, auch eigenständig Ideen zu entwickeln und zu realisieren. Hierzu zählen der Kultur- und Freizeitführer für den Emscher-Lippe-Raum und die Initiierung von mehrtägigen Ausstellungen in einer zur Verfügung stehenden ehemaligen Maschinenhalle in der Stadt Bochum. Weiterhin wird dort z. B. eine jährliche Design-Verkaufsausstellung („Form-Art“) mit Designkünstlern aus dem gesamten Bundesgebiet veranstaltet. In diesem Jahr musste interessierten Ausstellern zum ersten Mal abgesagt werden. Ferner wird mit einer zweitägigen regionalen Messe der Werbe- und Medienbranche des Ruhrgebiets ein Forum geboten („Kom.Pakt“). Darüber hinaus werden dem interessierten Publikum

anspruchsvolle Events, wie z. B. Literaturlesungen, angeboten. Dazu werden den Gästen auf das Thema bezogene kulinarische Spezialitäten gereicht.

Nach Ansicht des Interviewpartners erfordert das Kulturmanagement eine erhebliche persönliche und zeitliche Flexibilität. Von großer Bedeutung sind dabei die persönlichen Kontakte zu Personen aus den Bereichen Kultur, Kommunen und Unternehmen. Nach einer fünfjährigen Marktphase kann das Unternehmen nun erstmalig Anfragen ablehnen, die seiner Auffassung von kultureller Qualität nicht entsprechen. Als Beeinträchtigung der Arbeitsprozesse für das Kleinunternehmen werden die ausgedehnten Zahlungsfristen der öffentlichen Vertragspartner bemängelt. Insgesamt bestehen jedoch gute Chancen für private Dienstleister im Kulturmanagement. Ein quantitativ sehr bedeutendes Beschäftigungsfeld bietet dieser Teilbereich personenbezogener Dienstleistungen nach den vorliegenden Einschätzungen jedoch mittelfristig nicht.

### **2.5.3 Das Bürger- und Kulturzentrum BÜZ**

Das BÜZ besteht bereits seit 16 Jahren in Minden und befindet sich in einer denkmalgeschützten Kirche und dem Nebengebäude „Seidenbeutel“. Das Kulturzentrum deckt eine breite Palette an Leistungen ab. Dabei bilden sowohl regionale als auch internationale Kulturangebote das Veranstaltungsspektrum. Neben der Profilierung Mindens in der Kleinkunst zählt es zu den Hauptaufgaben der Einrichtung, die Aktivierung kultureller Entwicklungspotentiale in der Bevölkerung zu fördern und zu unterstützen. Damit übernimmt das BÜZ in der städtischen Kulturarbeit eine Schnittstellenfunktion zwischen Hochkultur und freier Kunst- und Kulturszene. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb besteht derzeit aus den Geschäftsfeldern Veranstaltungsbewirtung und Durchführung von Flohmärkten. Bis auf drei hauptamtliche Mitarbeiter und eine halbtags beschäftigte Sekretärin sind ca. 15 Personen im Trägerverein und/oder im Tagesgeschäft des Zentrums ehrenamtlich aktiv. Die Leitungsposition ist gegenwärtig unbesetzt. Betrieben wird das Zentrum im Auftrag der Kommune vom Verein für Kultur und Kommunikation e.V. Der Verein besteht zur Zeit aus 30 Mitgliedern. Das Zentrum verfügte 1998 über ein Finanzvolumen von insgesamt ca. 740.000 DM. Davon erhielt das BÜZ 408.000 DM an städtischen Zuwendungen, in denen ca. 95.000 DM für die Gebäudeunterhaltung sowie 54.000 DM Projektkostenzuschuss enthalten waren. Damit trägt die Kommune 55 % der Gesamtkosten. Die verbleibenden 45 % der Kosten deckt das BÜZ durch eigene Erlöse aus Gastronomie und Veranstaltungen. Bis ins Jahr 2005 soll das BÜZ sukzessiv an der aufwendigen Gebäudeunterhaltung mit einer Gesamtsumme von ca. 90.000 DM beteiligt werden. Aufgrund der angespannten öffentlichen Haushaltslage steht das Kulturzentrum in jedem Fall vor der Notwendigkeit, vermehrt zusätzliche Finanzierungswege zu erschließen.

Mit dem Wechsel der politischen Mehrheiten in der Stadt Minden seit der vergangenen Kommunalwahl setzte eine Debatte zur Neuorientierung der Kulturpolitik ein. Die angespannte Haushaltssituation der Kommune führt unter anderem zu einem erheblichen Selbstfinanzierungsdruck auf das Zentrum, insbesondere durch das zu unterhaltende Kirchengebäude. Standortalternativen in ehemaligen Kasernengebäuden der britischen Streitkräfte wurden aufgrund geringerer Unterhaltungskosten zunächst geprüft, konnten aber letztlich nicht wahrgenommen werden. Außerdem übt das Kirchengebäude auch

einen erheblichen Reiz als Veranstaltungsort aus. Seit mehreren Monaten ist die Leitungsposition des Zentrums unbesetzt. Die Mehrheitsfraktionen im Stadtrat haben die Stellenneubesetzung mit der Forderung nach einem tragfähigen Zukunftskonzept verbunden, das zugleich ein attraktives Kulturangebot und die Einsparung städtischer Mittel beinhalten muss. Dieses Konzept des Trägervereins sieht in seinem derzeitigen Entwurf vor, dass das BÜZ folgende, zum Teil neue, Geschäftsfelder erschließt bzw. ausbaut:

- Etablierung im Kulturmanagement (Organisation von Stadt(teil)festen, Betriebsfeiern, Hochzeiten, Geburtstagen etc.);
- Einwerben von Sponsoringmitteln aus der Wirtschaft;
- Externe Bewirtung / Catering;
- Vermietung von Veranstaltungsequipment;
- Hallenvermietung;
- Imagestärkung, verbesserte Öffentlichkeitsarbeit und Marketing auch über die benachbarte Landesgrenze nach Niedersachsen hinweg;
- Kooperationen mit Schulen (z. B. Aufführungsort für Schülertheater);
- vermehrt Veranstaltungen im Jugendbereich, um somit auch zukünftig ein Stammpublikum zu binden;
- Neugestaltung und Modernisierung des Veranstaltungsbereiches.

Der Fortbestand des Kulturzentrums ist künftig in zunehmendem Maße davon abhängig, private Finanzquellen zu erschließen. Dieser Herausforderung stehen die Mitarbeiter sehr offen gegenüber und sehen darin keine Bedrohung ihrer künstlerischen Freiheit. Sie erwarten, dass damit die Eigenfinanzierung gestärkt werden kann und diese Einkünfte für die Unterstützung weniger wirtschaftlich tragfähiger Veranstaltungen verwendet werden könnten. Gleichwohl bleibt eine gewisse Unsicherheit, ob nicht die Entwicklung marktorientierter Dienstleistungsangebote dazu beitragen wird, weniger profitable – aber dennoch kulturell anspruchsvolle Veranstaltungen – zurückzudrängen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, sollen künftig verstärkt ehrenamtliche Vereinsmitglieder geworben und in die Arbeit des Zentrums eingebunden werden.

Aber selbst wenn es in größerem Stil gelingen sollte, neue Finanzquellen zu erschließen, wird der Kulturbetrieb nach Einschätzung der Interviewpartner weiterhin auf eine öffentliche Förderung angewiesen bleiben. In diesem Kontext bemängelten die Mitarbeiter die derzeitige Förderpraxis kultureller Einrichtungen des Landes. Da für die Mittelvergabe primär die Kommunen antragsberechtigt sind, entstehe hier ein „Flaschenhals“ für die soziokulturellen Zentren. Im Falle des BÜZ hat sich die Kommune nicht um potentiell verfügbare Fördergelder bemüht, die für die Gebäuderenovierung dringend benötigt würden. Wünschenswert wäre es deshalb, wenn die soziokulturellen Zentren sich selbst um Fördergelder des Landes bewerben könnten. Vor diesem Hintergrund wurde der Ansatz der „Regionalen Kulturpolitik“ von den Mitarbeitern begrüßt,



da er ihnen die Chance biete, ihre Interessen auf der regionalen Ebene selbst zu artikulieren.

#### **2.5.4 Das Bennohaus Münster**

Das Bennohaus ist eine von der Stadt Münster 1989 gegründete Einrichtung, die 1993 wiedereröffnet wurde. Die Kommune trägt das Haus und einen Stellenpool von derzeit ca. 15 hauptamtlichen Mitarbeitern, die unter anderem für Koordinationsaufgaben und den Betrieb zuständig sind. Der Schwerpunkt der Aktivitäten des Hauses soll künftig vermehrt im Bereich neuer Medien liegen. Dafür verfügt die Einrichtung schon heute über eine hervorragende technische Ausstattung, Fachpersonal und das Know-how engagierter Bürger des Stadtteils, und sie wurde bereits am 01.08.1999 vom Land NRW als „Medienkompetenzzentrum für Senioren“ anerkannt. Da demnächst die personellen Kapazitäten durch den Medienswerpunkt ausgeschöpft werden, ist beabsichtigt, die Tourismus- und Sportangebote zu reduzieren.

Bemerkenswert ist die Trägerkonstruktion der Einrichtung. Die Kommune finanziert neben dem Gebäude einen festen Mitarbeiterstamm, der die Bürger in ihrem Engagement unterstützt und aktiviert. Die inhaltliche Arbeit im Bennohaus wird vom „Arbeitskreis Ostviertel e.V.“ (AKO) und dem „Offenen Bürgerkanal e.V.“ (OBK) geleistet. Der AKO ist ein anerkannter Träger der freien Wohlfahrtspflege und Mitglied der Arbeitsgemeinschaft soziokultureller Zentren. Als Wirtschaftsbetriebe angegliedert sind der Gastronomiebetrieb „Café Local“ und die Agentur „mediaplan“. Die Aufgabenfelder des AKO umfassen vielfältige Aktivitäten (Theater- und Kabarettaufführungen, Jugendarbeit, Computerkurse, Gesundheitskurse usw.).

Getragen vom Arbeitskreis Ostviertel e.V. hat sich inzwischen ein Medienzentrum im Bennohaus etabliert, welches sowohl eine Kooperation mit Schulen und Jugendeinrichtungen initiiert als auch seniorenorientierte Angebote entwickelt hat. Ziel des Zentrums ist es, älteren Menschen den Umgang mit den neuen Medien zu ermöglichen, sie zu aktivieren und zu einer kreativen Nutzung anzuleiten. Zielgruppen sind neben den Senioren selbst auch Senioreneinrichtungen, Pädagogen und Mitarbeiter in Senioreneinrichtungen als Multiplikatoren. Arbeitsschwerpunkte liegen in der generationsübergreifenden Medienarbeit (z. B. in gemeinsamen Videoproduktionen mit Jugendlichen und Senioren) sowie der Verknüpfung von TV und Internet. Ein eigens noch anzuschaffendes „Medienmobil“ soll künftig Qualifizierungen vor Ort ermöglichen. Mit der Entwicklung des Kurssystems könnten nach Ansicht des Interviewpartners mittelfristig Beschäftigungseffekte verbunden sein. Art und Umfang dieser Stellen sind aber noch nicht abzuschätzen.

Im Rahmen dieser Aktivitäten hat sich im Bennohaus die erst kürzlich gegründete Medienagentur „mediaplan“ niedergelassen, die unterschiedliche Dienstleistungen für Dokumentations- oder Werbemaßnahmen in den Bereichen Lokal-TV, Lokalzeitung, Internet, Radio, Fotografie, Druck und Video anbietet. Das Ziel dieser Agentur besteht in der Akquisition öffentlicher, halböffentlicher oder privatwirtschaftlicher Aufträge für Tagungsdokumentationen (wie z. B. die Seniorenmesse Düsseldorf), Werbebeiträge oder Unternehmensrepräsentationen im Fernseh-, Hörfunk- oder Internetformat. Die

Agentur ist gegenwärtig mit einem halben Arbeitsplatz ausgestattet. Ein Ausbau ist beabsichtigt, jedoch liegen noch keine Daten zur Wirtschaftslage und den wirtschaftlichen Perspektiven vor.

Neben dem AKO wird die Programmgestaltung des Bennohauses vom „Offenen Bürgerkanal e.V. (OBK)“ getragen. Der OBK ist Mitglied der Landesarbeitsgemeinschaft Lokale Medienarbeit. Dort werden Sendungen mit und für verschiedene Zielgruppen (Kinder, Schüler, Studenten, alte Menschen) im Rahmen des Bürgerfunks produziert. Ein besonderes Anliegen ist die Dokumentation der Stadt- und Stadtteilkultur. Zudem betreibt der OBK den lokalen Fernsehsender „tv münster“. Der Lokalsender erreicht in Münster und der näheren Umgebung ca. 90.000 Haushalte. In professionell eingerichteten Studios und mit Unterstützung der Mitarbeiter des Offenen Kanals gestalten die Bürgerinnen und Bürger das Programm. Dabei werden insgesamt zwölf Magazine mit verschiedenen Gesellschaftsgruppen aus dem Stadtteil produziert (Seniorenmagazin, Stadtmagazin, Schülermagazin, Kindermagazin, Motorradmagazin etc.). In Zusammenarbeit mit dem AKO bietet tv-münster kontinuierlich Qualifizierungskurse für zukünftige TV-Produzenten bzw. -Mitarbeiter an.

Darüber hinaus bietet das Bennohaus seine Räume und Ausstattung zur Vermietung an, wenn keine Belegung durch das Hausprogramm vorliegt. Angeboten werden Tagungs- und Gruppenräume verschiedener Größen, ein EDV-Schulungsraum und ein Tonstudio.

Das Bennohaus zielt mit seinen Angeboten darauf ab, die Bevölkerung in der Kommune und vor allem im Stadtteil zu aktivieren. Aufgrund seiner Medienkompetenz möchte es in erster Linie Kooperationspartner für Weiterbildungseinrichtungen, Schulen, freie Bürgergruppen, Jugendeinrichtungen, Vereine, Selbsthilfegruppen, die Stadt und Senioreneinrichtungen sein. Eine Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen wurde dagegen offenbar noch nicht explizit angedacht.

Im Hinblick auf das Zusammenspiel von ehren- und hauptamtlicher Beschäftigung im Kulturbereich bestehen im Bennohaus konkrete Vorstellungen: Ehrenamtliches Engagement setzt zunächst einmal die Bereitstellung einer Infrastruktur bzw. entsprechende Angebote voraus, die hauptamtliche Mitarbeiter erfordert. Erst ein solches „Gerüst“ kann die Bürger aktivieren und schließlich zu ehrenamtlichem Engagement führen, aus dem sich wiederum professionalisierte Tätigkeiten ergeben können. Des Weiteren müssen die Betätigungsmöglichkeiten auch inhaltlich attraktiv genug sein. Ein Teil der potentiell am Ehrenamt interessierten Menschen werde aktiv, um ideelle Werte einzulösen, andere verbänden mit dem Engagement die Hoffnung, sich weiter qualifizieren zu können. Gute Erfahrungen hat man mit Angeboten im Bereich der Neuen Medien gemacht. Sie eignen sich nicht nur dazu, ältere Menschen zu aktivieren und zu einer ehrenamtlichen Mitarbeit zu motivieren, sondern sie können auch dazu dienen, Schüler und Studenten für Praktika zu gewinnen. Den jungen Menschen bietet sich dadurch die Chance, moderne Medienberufe oder das Kulturmanagement kennenzulernen. Der Weg aus einer Praktikumsstätigkeit heraus kann auch in die Übernahme einer ehrenamtlichen Aufgabe münden. Im Bennohaus arbeiten zur Zeit neben den 15 hauptamtlichen Mitarbeitern insgesamt ca. 40 bis 50 Personen ehrenamtlich.

## 2.6 Auswertung der Beispielprojekte

Im Kulturbereich finden sich heute zahlreiche Beispiele, in denen hauptamtliche und ehrenamtliche Beschäftigung bzw. formelle und informelle Arbeit, miteinander verknüpft sind. Die dargestellten Praxisbeispiele haben Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich diese verschiedenen Organisationsformen von Arbeit gegenseitig (unter)stützen können. Über eine – wenn auch zeitlich begrenzte – Bereitstellung und Finanzierung hauptamtlicher Arbeit kann Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement begründet und nachhaltig unterstützt werden. Viele städtische Kulturzentren greifen derzeit auf eine Kombination aus wenigen hauptamtlichen Angestellten, einigen sporadisch einzusetzenden Honorarkräften und einer Reihe ehrenamtlich Beschäftigter zurück. Dabei werden zwar je nach Einrichtung durchaus unterschiedliche Leistungsangebote abgedeckt, es geht jedoch in den meisten Fällen sowohl um die Bildung eines stabilen Forums für das regionale Kulturgeschehen als auch gleichermaßen um die Profilierung der Region durch die Erschließung überregionaler Kulturangebote. Kulturzentren nehmen in diesem Kontext eine Schnittstellenfunktion in der städtischen Kulturarbeit zwischen Hochkultur und der freien Kunst- und Kulturszene ein.

Die meisten Kulturzentren haben bei ihrer Gründung eine aus öffentlichen Finanzmitteln bereitgestellte Anfangsfinanzierung erhalten. Um jedoch die beabsichtigte Kulturförderung zu erreichen, sind Kulturzentren von Anfang an auf eine Verknüpfung zwischen formeller Arbeit – hier im Sinne abgesicherter Beschäftigungsverhältnisse gemeint – und informeller ehrenamtlich erbrachter Arbeit angewiesen.

Da die öffentlichen Zuwendungen häufig befristet sind bzw. in kommunalen Aushandlungsprozessen bei der jährlichen Haushaltsplanaufstellung als freiwillige Leistungen immer wieder zur Disposition stehen, ist die Sicherung eines dauerhaften Fortbestands vieler Kulturzentren oft davon abhängig, ob künftig verstärkt auch privat finanzierte Ressourcen erschlossen werden können. Auch wenn bei vielen Betreibern die Angst vor einer Beeinträchtigung der kulturellen Freiheit durch neue privatwirtschaftliche Geldgeber mit Blick auf die fehlenden Alternativen nicht allzu groß ist, erfordert dieser Trend doch eine Auseinandersetzung mit den resultierenden Veränderungen im Verhältnis zwischen formeller und informeller Arbeit.

Wenn sich künftig die Dienstleistungsangebote stärker am Markt ausrichten, ist eine zunehmende Profilierung und Zielorientierung erforderlich. Dies wird auch für das ehrenamtliche Engagement Konsequenzen haben, das sich nun gezielter an spezifischen Arbeitsfeldern zu orientieren hat. Zum einen tangiert dies Fragen der Qualifizierung und Unterstützung der ehrenamtlich Tätigen, zum anderen muss man sich aber auch mit neuen Motivationen auseinandersetzen. Es wird daher vor allem darauf ankommen, die Einsatzbereitschaft ehrenamtlicher Arbeit zu erweitern und neue Interessenten in die Arbeit der aktiven Kulturschaffenden einzubinden.

### **3 Entwicklungstrends im Sport- und Freizeitsektor**

#### **3.1 Ausgangsbedingungen und Gestaltungsfelder im Sport- und Freizeitsektor**

Eine Studie des Instituts für Freizeitwirtschaft ergab für das Jahr 1995 im Bundesgebiet eine Zielgruppe von 24,7 Mio. Personen, die mindestens einmal pro Woche Sport betreiben (Institut für Freizeitwirtschaft 1998/99). Eine sportliche Freizeitgestaltung ist nach den vorliegenden Zahlen längst nicht mehr auf die jüngeren Altersjahrgänge begrenzt. 9,2 Mio. Sporttreibende sind 40 Jahre und älter; etwa 3,3 Mio. sportlich aktive Menschen haben ein Lebensalter von mehr als 54 Jahren erreicht. Der leicht höhere männliche Anteil in den jüngeren Altersgruppen bis 39 Jahren von 34 % gegenüber 28,4 % der Frauen reduziert sich in den älteren Jahrgängen auf einen Anteil von 19,9 % bei den Männern und 17,7 % bei den Frauen. Mit zunehmendem Alter wird diese Differenz zwischen den Geschlechtern eingeebnet, so dass in der Entwicklung von sportorientierten Freizeitangeboten die spezifischen Bedürfnislagen von Frauen einen bedeutenden Stellenwert erhalten sollten. Insgesamt stehen bei der sportlichen Freizeitgestaltung die Motive Gesundheitsbewusstsein, Wohlbefinden (Wellness) und Spaß im Vordergrund.

Für das Jahr 2005 prognostiziert die Studie eine Zunahme der Zielgruppe von 24,7 Mio. auf 28,4 Mio. sportorientierte Personen. Dieser Wachstumsprozess ist dadurch zu begründen, dass die Ausübung sportlicher Aktivitäten auch in Zukunft von dem wachsenden Wunsch und einem verstärkten Bewusstseinswandel in der Bevölkerung nach Gesundheit, Fitness und Wohlbefinden getragen wird. Der größte Zuwachs der sporttreibenden Personen wird in den höheren Altersklassen erwartet. In der Altersgruppe der Menschen zwischen 55 und 69 Jahren werden die Personen, die mindestens einmal wöchentlich Sport betreiben, zwischen 1995 und 2005 von 2,8 Mio. auf ca. 4,1 Mio. Personen zunehmen. Damit erschließt sich für die Anbieter sport- und freizeitbezogener Dienstleistungen ein Zukunftsmarkt mit Wachstumsperspektiven.

#### **3.2 Charakterisierung und Chancen der ehrenamtlich geprägten Sportvereine im Zukunftssektor Sport- und Freizeit**

Die gegenwärtig hohe Beschäftigungslosigkeit erfordert einen intensivierten Suchprozess nach noch ungenutzten bzw. gering entwickelten Beschäftigungsfeldern. Der Dienstleistungsbereich Sport und Freizeit rückt bei den Bemühungen um die Schaffung neuer Arbeitsplätze verstärkt in den Blickpunkt. Dies nicht nur aufgrund der Erkenntnis, dass dort in der Vergangenheit in nennenswertem Umfang Arbeit entstanden ist, sondern auch weil bei den bisher durch ehrenamtliche Tätigkeiten dominierten Sportvereinen ein Bedarf an hauptamtlichen Arbeitskräften erwartet wird. Dabei ist zu erwarten, dass Sportvereine, die eine kontinuierliche Entwicklung aufweisen und über ein Mitgliederpotential von 200 bis unter 1.000 Personen verfügen (mittelgroße Vereine), in Zukunft mehr professionelle Arbeitskräfte benötigen werden.

Eine „Krise des Ehrenamtes“ kann in Sportvereinen derzeit nicht festgestellt werden. Gleichwohl kann nicht damit gerechnet werden, dass die Bereitschaft zur Übernahme

ehrenamtlicher Funktionen zukünftig auf dem bisher bekannten Niveau verbleiben wird. Ein vordringlicher Auslöser für Veränderungen ist z. B. die Überforderung der ehrenamtlichen Arbeit, durch eine Zunahme der Aufgabenkomplexität. Nach einer repräsentativen Befragung durch den Landessportbund Nordrhein-Westfalen sind in zwei Drittel der Sportvereine ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeiter tätig (vgl. Pollack/Krüger 1999). Annähernd 35 % der Sportvereine bezahlen ihre Mitarbeiter, was in diesem Bereich zu mehr als 20.000 Beschäftigten führt. Jedoch überwiegen dabei die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse, wie z. B. Honorarkräfte bzw. 630 DM-Verträge mit 76 %. Lediglich ca. 6 % der Beschäftigten sind als hauptberufliche Mitarbeiter in den Vereinen angestellt. Als zentrale Hindernisse für mehr Beschäftigung wurden nicht genügend Arbeit und Finanzierungsprobleme genannt. Insgesamt haben aber ca. 15 % der befragten Sportvereine durchaus einen Bedarf für bezahlte Beschäftigung angegeben. Die wichtigsten Aufgabenfelder für bezahlte Arbeit in den Vereinen sind mit großem Abstand der Sport- und Übungsbetrieb (69 %), Wartung und Pflege (10,5 %) sowie der Arbeitsbereich Geschäftsführung und Verwaltung (9,7 %). Auffallend an den Untersuchungsergebnissen ist, dass sowohl die Mehrzahl der bereits vorhandenen bezahlten Beschäftigung als auch die Beschäftigungspotentiale für zusätzliche bezahlte Tätigkeiten in den mittelgroßen Vereinen besonders deutlich ausgeprägt sind.

Derzeit werden die Sportvereine mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Die Zunahme der kommerziellen Konkurrenz erfordert von den Vereinen eine Neugestaltung ihrer Angebote, wenn sie nicht im Wettbewerb um neue Mitglieder bzw. um eine zahlungsbereite Klientel unterliegen wollen. Darüber hinaus sehen sich die Sportvereine auch vermehrt den gestiegenen Ansprüchen ihrer eigenen Mitglieder ausgesetzt. Ein kontinuierlicher Übungsbetrieb, eine verbesserte Ausstattung mit Sportgeräten und Sportanlagen sowie eine Erweiterung des bestehenden Angebots (z. B. um Trendsportarten) sind Anforderungen, die aus einer geänderten Bedürfnisstruktur der Vereinsmitglieder hervorgehen. Neben den gewandelten Mitgliedererwartungen an Ausstattung und Sportangeboten verlagern die Kommunen – infolge begrenzter öffentlicher Haushalte – zunehmend Anlagenpflege und Gebäuderenovierung in die Aufgabenbereiche der Vereine. Das in den Sportvereinen traditionell dominierende Ehrenamt ist mit der Bewältigung dieser inhaltlich vielfältigen Herausforderungen zunehmend überfordert.

Diesen Schritt hin zu einem größeren Maß an Professionalisierung, der mit einer Ausweitung des Sport- und Freizeitangebots auf den Markt zielt und mit der Schaffung bezahlter Arbeit einhergeht, erfordert ein verändertes Denken in den tradierten ehrenamtlichen Vereinsstrukturen (Ebener 1998). Häufig liegt die Vorstellung, mit entsprechend attraktiven Sportangeboten ein zahlungsbereites Publikum anzusprechen, welches sich nicht in Vereinsstrukturen einbinden lässt, dem ehrenamtlichen Selbstverständnis fern. In dieser Hinsicht steht die Mehrheit der Sportvereine, die über entsprechende Voraussetzungen verfügen – wie ein ausreichendes Mitgliederpotential oder ein bereits umfangreiches Sportangebot – am Anfang der Entwicklungsfähigkeit. Andererseits lassen sich in der Praxis bereits Beispiele auffinden, die einen solchen Entwicklungsschritt vollzogen haben (vgl. Praxisbeispiele in 3.4).

Die Professionalisierung in den Sportvereinen vollzieht sich langsam und muss unter Berücksichtigung traditioneller und bewährter Strukturen behutsam moderiert werden. An dieser Stelle könnten entsprechend qualifizierte Berater aus dem Sport- und Freizeitbereich wertvolle Unterstützung beitragen. Die hauptamtliche Beschäftigung wird zwar auch in Zukunft lediglich eine Ergänzung zum Ehrenamt in den Sportvereinen darstellen. Dennoch besteht für die Sportvereine die Chance, durch flexible Freizeitangebote insbesondere im Gesundheits- und Seniorensport, zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen und somit ebenfalls am wachsenden Sport- und Freizeitmarkt zu partizipieren (Cachey/Meier/Thiel 1999). Im Hinblick auf das Konfliktpotential zwischen dem finanziell lohnenden Freizeitsportbereich und den klassischen wettkampforientierten Vereinssportarten unter einem gemeinsamen Dach können letztere nicht nur von einer verbesserten vereinseigenen Anlagen- und Geräteausstattung profitieren, sondern ebenso in Rechts- und Vertragsfragen durch qualifiziertes Personal an einer professionellen Entwicklung teilhaben.

Grundlage für eine funktionsfähige Vereinsstruktur bleibt jedoch eine kooperative und vertrauensvolle Beziehung zwischen den erwerbswirtschaftlichen Geschäftsfeldern und den weiterhin ehrenamtlich geführten wettkampforientierten Amateursportabteilungen. Erfolgversprechend erscheint ein solcher Entwicklungsweg ohnehin nur, wenn beide – die ehrenamtliche und die hauptamtliche Tätigkeit – sich zueinander komplementär verhalten und nicht eine Verdrängung, sondern eine Unterstützung des Ehrenamtes durch hauptamtliche Arbeit in den Sportvereinen stattfindet.

### **3.3 Charakterisierung und Chancen kommerzieller Anbieter im Sport- und Freizeitsektor**

Es wurde bereits an anderer Stelle auf ein sich wandelndes Gesundheitsbewusstsein in wachsenden Teilen der Bevölkerung verwiesen, das durch eine vermehrte Wahrnehmung von Eigenverantwortung und dem Interesse an einer aktiven Beteiligung gekennzeichnet ist. Jedenfalls korrespondiert dieser Gesundheitstrend mit empirischen Erhebungen hinsichtlich der individuellen Motive, Sport zu betreiben. Demnach nehmen 97 % der in einer Studie befragten Personen Sportangebote wahr, um etwas für die eigene Gesundheit zu tun (Stadter 1999). Das Wettkampfmotiv steht dagegen nur für 21 % der Befragten im Vordergrund. Neben Gesundheit, Fitness und Arbeitsausgleich stehen weiterhin sozio-kommunikative Motive wie Freizeitgestaltung mit Freunden oder neue Freundschaften knüpfen im Mittelpunkt. Die Nachfrage nach Dienstleistungen aus dem Sportsektor ist daher vermehrt durch Gesundheits- und Entspannungsmotive determiniert. Diese Beweggründe zeigen auch Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Konsumenten an die vorhandenen Sportangebote. Die Bindung der Sporttreibenden an bestimmte Sportarten bzw. -angebote sinkt, es entsteht somit eine Vielfalt neuer Freizeit- und Sportangebote, die eine Prognostizierbarkeit nahezu ausschließen und daher eine erhebliche Flexibilität der Anbieter in der Wahrnehmung neuer Trends erfordert. Vorhandene Teamstrukturen verlieren ihre Bindungskräfte und eine individuelle Zeitgestaltung gewinnt an Bedeutung. Die Faktoren Spaß, Fitness und Gesundheit stehen als Motivationsfaktoren für die Mehrheit der Sporttreibenden im Vordergrund (Bauer 1999). Es bestehen somit gute Chancen, mit entsprechend attraktiv gestalteten Angebo-

ten diese Nachfrage zu bedienen. Chancen für innovative sportbezogene Dienstleistungsangebote, die mit einer Perspektive für zusätzliche Beschäftigung verbunden sind, bestehen daher insbesondere in den Bereichen Freizeit- und Gesundheitssport sowie Seniorensport.

Nach Zahlen des Deutschen Sportstudio Verbandes (DSSV) erzielten 2000 in der Bundesrepublik 6.500 Fitness-Anlagen einen Umsatz von ca. 5,27 Mrd. DM (vgl. [www.dssv.de](http://www.dssv.de)). Im Vergleich zu 1990 nahm die Anzahl der Studios um 48,7 % und die Umsätze der Branche um 181 % zu. Neben dem organisierten Sportsektor, der durch die Vereine getragen wird, hat sich inzwischen ein kommerzieller Sport- und Freizeitsektor entwickeln können, der aufzeigt, dass für angebotsorientierte Dienstleistungen im Sport- und Freizeitbereich ein Markt- und Beschäftigungspotential besteht. 1997 beschäftigte die Branche insgesamt 80.760 Mitarbeiter, davon waren ca. 15.000 Vollzeitarbeitsplätze. Die überwiegende Anzahl der Arbeitsplätze waren jedoch Teilzeitstellen (ca. 51.600). Mit ca. 14.100 Personen entspricht der Anteil der Honorarkräfte in den Studios nahezu dem Anteil der Vollzeitarbeitsplätze (vgl. Karamberovic/Schwarze 1999). Die Vollzeitbeschäftigung ist in den kommerziellen Fitness-Studios die Ausnahme. Neben Fitnesstrainern und -lehrern mit einer Verbandsausbildung, stellen Diplomsportlehrer eine wichtige Beschäftigtengruppe dar. Zu geringeren Anteilen finden sich Gymnastiklehrer und Krankengymnasten in den Studios. Die Integration von Krankengymnasten bzw. Physiotherapeuten zielt auf den strategischen Ausbau von Gesundheits- und Wellnessangeboten.

Derzeit befindet sich die Branche jedoch in einem Umbruch. Die Zunahme nationaler und internationaler Sportstudio- und Fitnessketten bedrohen in einem wachsenden Maße unabhängige Anbieter durch ein erhebliches Flächen- und Angebotswachstum. Dieser Trend trägt zu Nischenstrategien und zur Erschließung neuer Potentiale in der Branche bei. In diesem Kontext erhalten die Senioren – bisher keine explizite Zielgruppe der Sport- und Fitnessstudios – eine zentrale Bedeutung. Neben speziellen Übungen werden weitere Freizeitangebote, wie z. B. ein gemeinsames Frühstück oder Tagestouren, miteinander verknüpft. Darüber hinaus findet eine Orientierung in den Sportstudios im Bereich von Gesundheit und Wellness statt. So werden künftig auch im kommerziellen Sport- und Freizeitbereich vermehrt aktuelle Wellnesstrends, z. B. Saunalandschaften, Ernährungsberatung sowie Massage- und Rückenzentren, mit einem qualifizierten Personal integriert werden. Damit wird nicht nur ein qualitätsorientiertes Angebot für das zunehmende Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung entwickelt, sondern es werden ebenso strategische Kooperationen im Rahmen der Gesundheitsprävention mit Krankenkassen und Unternehmen angestrebt.

Die Integration neuer freizeit- und gesundheitsbezogener Angebote wird, das belegen die durchgeführten Interviews, weiterhin zu einem Beschäftigungszuwachs von Honorarkräften beitragen (vgl. 3.4.4). In diesem Kontext wurde bemängelt, dass Defizite in den vorhandenen Qualifikationsprofilen der Mitarbeiter sich weniger auf das Sport- und Übungsfachwissen beziehen, sondern insbesondere auf kaufmännische, kommunikative und soziale Kompetenzen erstrecken sowie dem Bereich der Kunden- und Serviceorientierung.

Die augenblickliche Branchenentwicklung im Bereich der Sport- und Fitnessstudios stellt sich als eine Umbruchsituation dar. Großanbieter konkurrieren mit unabhängigen Anbietern vorwiegend über Standardprodukte. Die mittelständischen Einrichtungen sind gezwungen, neue Märkte für sich zu entwickeln, in denen sie sich mit einem Qualitätsvorsprung gegenüber der Konkurrenz behaupten können. Diese Nischen zeichnen sich gegenwärtig im Bemühen um die zahlungsbereite Zielgruppe der Senioren (ab ca. 50 Jahren) und mit dem Ausbau von Gesundheits- und Wellnessangeboten ab. Eine erfolgreiche Entwicklung diesbezüglicher Angebote kann nur mit qualifiziertem Personal nachhaltig gelingen. Auch wenn die Branche weitere Wachstumsperspektiven für sich reklamiert, ist zur Zeit jedoch abzusehen, dass es lediglich zu einer Zunahme unregelter Beschäftigungsverhältnisse kommen wird, wenn keine externen Impulse für eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung erfolgen. Ein erster Anstoß um dieser Herausforderung zu begegnen könnte in der Initiierung eines „Dienstleistungspools“ für Fitness- und Sportstudios bestehen, analog dem Modellversuch des Essener Stadtsportbundes für die gemeinnützigen Sportvereine. Ein entsprechend gestalteter Dienstleistungspool könnte einen Beitrag zur Qualifizierung des Personals und Professionalisierung in dieser Umbruchbranche leisten und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichern. Regionale Kooperationsstrukturen für einen solchen Projektrahmen bestehen bereits mit dem „Initiativkreis Sport“. Der Initiativkreis wird von ca. zehn Sport- und Fitnessstudios, dem Dortmunder Stadtsportbund sowie dem Kommunalverband Ruhrgebiet getragen (vgl. 3.4.4).

Schließlich ist unter kommerziellen Gesichtspunkten auch die Rolle der öffentlichen Hand als Anbieter von Dienstleistungen im Sport- und Freizeitsektor zu erwähnen. Hier ist insbesondere der Betrieb von Freizeit- und Hallenbädern hervorzuheben. Mit Gründung der Revierparks im Ruhrgebiet zu Beginn der 1970er Jahre sollten der Bevölkerung Erholungsziele in ihrem unmittelbaren Wohnumfeld geboten werden. Neben Rasen- und Spielflächen wurden auch Freizeitbäder in die Parklandschaften integriert. Träger dieser Einrichtungen sind neben den Kommunen der Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR). Die angespannten öffentlichen Haushaltslagen tragen auch in diesen Freizeiteinrichtungen zu einer Neuorientierung in der Unternehmenspolitik bei. Fehlende öffentliche Mittel müssen durch zusätzliche private Nachfrage kompensiert werden. Damit sind auch die öffentlich getragenen Revierparks vermehrt einem kundenorientierten Wettbewerb mit ihren angebotenen Dienstleistungen im Sport- und Freizeitbereich ausgesetzt.

### **3.4 Praxisbeispiele**

#### **3.4.1 Vom Sportverein zum Dienstleistungsunternehmen: Der TSC Eintracht Dortmund 1848/95**

Der Verein „TSC Eintracht Dortmund 1848/95“ kann als Beispiel für den Wandel von einem örtlichen Sportverein zu einem Dienstleistungsunternehmen beschrieben werden, welcher durch einen deutlichen Mitgliederzuwachs von 2.500 in 1989 auf ca. 6.000 in 1999 gekennzeichnet ist. Die Erweiterung eines neuen Sportzentrums war vor einigen Jahren zugleich der Beginn des Wechsels von der ehrenamtlichen Vereinsstruktur und der Konzentration auf die klassischen Sportarten, hin zu einer hauptberuflichen Ge-



schaftsführung mit der Etablierung eines breiten Freizeitsportbereichs. Die Veränderung des Angebots, bei der zum Teil Sportangebote mit geringer Nachfrage zurückgefahren werden, um andere mit größeren Marktpotentialen erweitern zu können, erfolgte nach dem Motto „Traditionen muss man wahren, aber sie dürfen nicht zu Stolpersteinen für die Zukunft werden“, ein im Interview von dem Gesprächspartner geäußertes Leitbild, dass der Verein im Laufe der Zeit auch umsetzen konnte. Inzwischen handelt es sich bei diesem Verein um ein mittelständisches Unternehmen, das seine Vereinsanlagen allein durch Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung finanziert. Die Anlage umfasst eine private Gastronomie mit Kegelbahn, Verwaltungsbüros, drei Wohnungen, zwei Dreifachturnhallen, mehrere Gymnastikhallen, ein Fitness-Studio mit Saunalandschaft sowie eine physiotherapeutische Praxis. Zu den externen Nutzern der Sportanlagen gehören das Berufskolleg für Gymnastik- und Bewegungslehre, die Fachschule für Motopädie (Ergänzungsausbildung für Gymnastiklehrer), mehrere Schulen der Stadt Dortmund sowie eine Praxis für Physiotherapie. Darüber hinaus bemüht sich der Vorstand um Privatunternehmen für die Ausnutzung der Anlagen. So wurden mehrere als Marketingaktionen gedachte Workshops privatwirtschaftlicher Unternehmungen in den Vereinsräumen mit vereinseigenem Personal durchgeführt. Sowohl der Verein als auch die Unternehmen konnten so von den Marketingaktionen profitieren.

Das Vereinsleben deckt ein breites Spektrum an Sportarten ab, wie: Aikido, Badminton, Basketball, Eissport, Faustball, Fechten, Fußball, Gymnastik und Turnen, Handball, Feldhockey, Jiu-Jitsu, Judo, Kanu, Karate, Kinderturnen, Leichtathletik, Rehabilitationsport nach Herz- und Kreislaufkrankungen, rhythmische Sportgymnastik, Rallsport, Tanzsport, Tauchsport, Tischtennis und Volleyball. 1995 kam zu diesem umfangreichen Angebot ein Fitness-Studio hinzu, das sowohl von Vereinsmitgliedern als auch von externen Interessierten genutzt werden kann. Mit dem Benutzungsentgelt für diese Einrichtung zahlen die Kunden zugleich den Mitgliedsbeitrag für den Verein. Der Verein versteht sich heute als Dienstleister, der bedürfnisgerechte Freizeit- und Sportangebote entwickeln muss, um am Markt bestehen zu können.

Die Entwicklung des Vereins vom klassischen Sportverein zu einem mittelständischen Unternehmen mit hauptamtlich Beschäftigten war mit einem „Kulturbruch“ im Vereinsleben verbunden. Vor allem traditionsreiche Abteilungen, wie z. B. Turnen, standen dieser Öffnung ablehnend gegenüber und haben den Entwicklungsprozess, d.h. eine entsprechende Satzungsänderung, behindert. Erst 1991 gelang es, die Vereinssatzung so weit zu verändern, dass die heutigen Strukturen – Vorstand und Vereinspräsidium als Kontrollgremium – die Entwicklung des Vereins intensiv prägen konnten. Der „Sprung zur Professionalität“ wird in vielen großen Sportvereinen durch traditionelle Vereinsstrukturen behindert. Das Verhältnis von hauptamtlich und ehrenamtlich Tätigen im Verein muss sich in der Regel erst neu begründen, da sich beide Parteien zunächst mit großer Skepsis und anderem Anspruch gegenüberstehen. Ein wichtiger Aspekt besteht darin, dass durch den finanziell lohnenden Freizeitsportbereich auch die klassischen Sportarten durch die Mitnutzung der vergleichsweise guten Gebäude- und Geräteausstattung sowie des inzwischen breitgefächerten Angebots profitieren. Grundsätzlich besitzt der Verein damit eine Doppelstruktur. Die vor allem ehrenamtlich geführten klassischen Abteilungen mit einem intakten Vereinsleben einerseits und die professio-

nellen Freizeitsportangebote (ohne Spielbetrieb) mit einem hohen Grad individuellen Freizeitverhaltens seiner Kundengruppen andererseits. Hinzu kommt, dass der Verein Sportlehrer aus dem Berufskolleg für den Verein gewinnen und der ansässige Physiotherapeut aktiven Sportlern im Verein beratend zur Seite stehen kann.

Der Freizeitsportbereich wird vom Verein auch als ein Zukunftsmarkt mit der Notwendigkeit erheblich zu verbessernder Kundenorientierung bezeichnet. Begründet wird diese Einschätzung mit einer Zunahme von Freizeit in der Gesellschaft sowie einer gesundheitsbewussteren Gestaltung dieser Freiräume. Allerdings sind diese Angebote sehr trendorientiert, was eine erhebliche Flexibilität im Angebotszuschnitt und bei den Mitarbeiterqualifikationen erfordert. So werden z. B. Kurse im Inline-Skating seit zwei Jahren mit Erfolg angeboten, ein Sport, der sich mittlerweile zum Breitensport entwickelt hat, aber nur von wenigen klassischen Sportvereinen angeboten wird. Zukunftstrends sind aufgrund dieser Kurzfristigkeit nur schwerlich zu prognostizieren. Eine hohe Nachfrage kann der Verein nach "Kombinationsangeboten" verzeichnen: So wird z. B. in einem Kurs mal Aerobic, mal ein Ballspiel und darauffolgend eine beliebige Trendsportart angeboten. Als eine Ideenschmiede nutzt der Verein den „Freiburger Kreis“, ein Zusammenschluss größerer Sportvereine, der sich regelmäßig trifft, um Trends strategisch in die Vereinsangebote zu integrieren. In Einzelfällen entsendet der TSC Eintracht Dortmund Mitarbeiter in die USA, die dort als „Scouts“ neue Sport- und Freizeittrends entdecken sollen.

Ein Problem des Vereins liegt in der Aktivierung und der dauerhaften Bindung Jugendlicher zwischen 12 bis 15 Jahren, die sich zunehmend ablehnend gegenüber einer Mitgliedschaft verhalten. Um dem entgegenzuwirken, geht der Verein seit geraumer Zeit stärker auf Schulen zu. Sportlehrer des Vereins stellen in Schulen verschiedene Sportarten vor, um die Schüler zu begeistern. Darüber hinaus ist die Altersgruppe der 20 bis 35jährigen Männer geringer im Verein vertreten. Die Zurückhaltung in dieser Altersgruppe lässt sich durch Berufseinstieg und Familiengründung erklären. Ein entsprechendes Kursangebot plant der Verein in einer Verknüpfung mehrerer Sportarten. Die Mobilisierung der Gruppe der älteren Menschen ab 50 Jahre ist dann ein besonderes Problem, wenn zuvor noch keine Vereinsbindung bestanden hat: Schwellenangst hält diese Altersgruppen häufig von der Mitgliedschaft ab. In dieser Hinsicht hat der Verein bereits mit der Altenakademie Dortmund kooperiert und sowohl Gymnastik- als auch Kegelkurse angeboten, die vorwiegend vormittags von dieser Zielgruppe genutzt werden.

Der Verein hatte 1985 drei Vollzeit- und drei Teilzeitkräfte beschäftigt. Gegenwärtig sind dort 14 hauptamtliche Mitarbeiter tätig, davon sechs Vollzeit- und acht Teilzeitkräfte. Die Teilzeitkräfte finden sich im Sportlehrerbereich. Dies wurde vor allem mit der Notwendigkeit begründet, z. B. in Krankheitsfällen flexibel zu sein. Darüber hinaus sind ca. 130 Honorarkräfte im Verein vornehmlich als Übungsleiter beschäftigt. Die Zahl der ehrenamtlich Tätigen wurde auf ebenfalls ca. 130 geschätzt. Als Ehrenämter werden (insbesondere in den klassischen Sportarten) primär die Abteilungsleiterfunktionen, die Tätigkeiten als Kassen- und Platzwart sowie auch Vorstandsaufgaben ausgeübt.

Kritisch äußert sich der Gesprächspartner des Vereins jedoch hinsichtlich der praktizierten staatlichen Unterstützung für die Schaffung von Beschäftigung bei der Vergabe von ABM-Stellen. Die Personalauswahl wird allein vom zuständigen Arbeitsamt vorgenommen, ohne dass das Unternehmen darauf einen Einfluss hat. Darüber hinaus wird die Lohnsumme vom Arbeitsamt vorgegeben, was zu einer Diskrepanz im bestehenden Lohngefüge führen kann. Zudem muss nach der Förderdauer eine Übernahme erfolgen, auch wenn sich der Bewerber als nicht geeignet erwiesen hat. Aus diesen Gründen nimmt der Vereinsvorstand bisher von diesen Maßnahmen Abstand. Andererseits werden Praktikanten von Fach- und Hochschulen gern Gelegenheiten geboten, den Betrieb kennenzulernen. Damit verbunden ist auch das Interesse, neue Mitarbeiter zu gewinnen bzw. neue Ideen relativ kostengünstig zu integrieren.

Im Verein zählt die Qualifizierung von hauptamtlich als auch ehrenamtlich Beschäftigten zu einer der wichtigsten Aufgaben. Qualifizierungen werden sowohl hausintern, z. B. in Steuer- oder Rechtsfragen mit den ehrenamtlichen Abteilungsleitern der einzelnen Sportbereiche durch hauptamtliche Mitarbeiter des Vorstands, als auch extern durchgeführt. Externe Qualifizierungen beziehen sich vornehmlich auf die Teilnahme an Maßnahmen der einzelnen Fachverbände, wie z. B. des Turnerbundes. Als einen wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sieht der Verein sein geschultes und qualifiziertes Personal. Ferner zählt zur Unternehmenskultur das Selbstverständnis, dass nur zufriedene Mitarbeiter den Mitgliedern und Kunden ein „Wohlfühl“ vermitteln werden. Dazu wird im Verein ein partizipativer Führungsstil gepflegt und den Mitarbeitern weitgehende Gestaltungsspielräume bei der Arbeit eingeräumt.

### **3.4.2 Dienstleistungspool „Serviceteam Sport“: Ein Weg zu sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen in den Sportvereinen?**

Zu Beginn der Projektidee, entwickelt von der Unternehmensberatung „dígame“ (Gelsenkirchen), stand der Versuch, das Beschäftigungsinstrument „Dienstleistungspool“ von dem Themenfeld haushaltsbezogener Dienstleistungen auf ein weiteres Anwendungsfeld zu übertragen. Ein Dienstleistungspool stellt eine Organisationsform zur Bündelung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse und stundenweise anfallender Tätigkeiten zu versicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen dar. Eine erste Projektidee zielte auf die Verknüpfung von Sport- und Tourismusangeboten. Da einerseits der Sportbranche günstige Entwicklungschancen prognostiziert werden und sich die Branche traditionell durch ehrenamtliches Engagement auszeichnet, fand die Projektidee des Dienstleistungspools im Stadtsportbund Essen (ESPO) einen interessierten Kooperationspartner mit dem notwendigen Nachfragepotential. Mit mehr als 625 Sportvereinen und über 152.000 Mitgliedern ist der ESPO im Ruhrgebiet der größte Sportbund. Darüber hinaus hatte der ESPO bereits mit finanzieller Unterstützung der Arbeitsverwaltung 130 Baumaßnahmen aufgrund der Übernahme von Sportstätten durch Mitgliedervereine durchgeführt. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt sowie den Abteilungen Sport und Stadtentwicklung des MASSKS konnte das Projekt schließlich nach einem Jahr Vorbereitung realisiert werden. „Dígame“ hob in diesem Kontext hervor, dass

die Umsetzung maßgeblich von der aktiven Bereitschaft und Kompetenz einzelner Akteure in den beteiligten Institutionen getragen wurde.

Der Projektrahmen ist so angelegt, dass bei einer unerwartet großen Nachfrage nach den Diensten des Serviceteams, die Mitarbeiterzahl auch sehr kurzfristig erhöht werden kann. Um die lokalen Einsatzmöglichkeiten zu erweitern, könnten zudem die Stadtsportbünde Mülheim und Duisburg beteiligt werden.

Das "Serviceteam Sport" ist ein Dienstleistungspool mit neun Mitarbeitern für die Essener Sportvereine und startete zum 1. Juli 1999 mit den Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter. Seit Oktober 1999 steht das Serviceteam den Vereinen zur Verfügung. Das Projekt befindet sich sozusagen noch in der Erprobungsphase. Ein erster Flyer ist Mitte November 1999 an alle Sportvereine der Stadt Essen versendet worden. Bisher werden die Löhne für die Beschäftigten aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit finanziert; nach einer dreijährigen Förderdauer soll das Projekt eine Selbstfinanzierung erzielen. Grundlage dieser arbeitsmarktpolitischen Initiative ist eine empirische Analyse der professionellen Unterstützungsbedarfe von ca. 100 Sportvereinen in den Städten Dortmund, Duisburg, Essen und Herne. Der Tätigkeitsbereich des Serviceteams besteht darin, Sportvereine bei der Bewältigung ihrer Aufgaben und Ziele professionell und kompetent zu unterstützen. Um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden zu können, verfügen die Mitarbeiter über verschiedene Zugangskategorien. So handelt es sich bei den Beschäftigten um drei Diplom-Sportlehrer, einen Betriebswirt, einen Veranstaltungsfachmann, eine Juristin, eine Presse- und Öffentlichkeitsreferentin sowie zwei Mitarbeiter mit handwerklichen Qualifikationen. Angeboten werden die folgenden Dienstleistungen:

- Aktivitätenmanagement: Durchführung von Veranstaltungen und Entwicklung neuer Sportangebote;
- Vereinsmarketing und Öffentlichkeitsarbeit: Erstellung von Marketingkonzepten; Organisation und Durchführung von Pressekonferenzen oder Sendebiträgen im Lokalradio;
- Aus- und Fortbildung für Ehren- und Hauptamtliche: Durchführung von Qualifizierungen sowie Beratungen zu Steuern/Finanzen, Beschäftigungsformen, Sportrecht, Vereinsgründungen etc.;
- Verwaltungsmanagement: Büroorganisation und Gremienarbeit;
- Technische Dienste: z. B. Heizung und Sanitär, Elektrik, Malerarbeiten, Winterdienste, Platzwarttätigkeiten, Schließdienste etc.

Die Projektinitiatoren sehen aus mehreren Gründen gute Chancen für professionelle sozialversicherungsrechtliche Beschäftigung im Sportbereich, die mit dem Instrument eines Dienstleistungspools erschlossen werden könnten:

- Dem Sport- und Freizeitsektor werden positive Entwicklungschancen prognostiziert, weil Bewegung und Gesundheit in allen Bevölkerungsteilen an Bedeutung hinzugewinnt.

- Steigende Ansprüche der Vereinsmitglieder an attraktive Sportangebote und -bedingungen.
- Die kommerzielle Konkurrenz zwingt die Vereine, neue Angebote zu integrieren und damit zu einer größeren Flexibilität.
- Infolge der öffentlichen Sparpolitik übertragen die Kommunen den Vereinen immer mehr Aufgaben (z. B. Bestandspflege von Hallen oder Grünflächen).
- Ehrenamtliche und geringfügige Arbeit, die die Hauptlast der Vereinsaktivitäten bislang trägt, wird durch die zunehmenden Anforderungen überfordert.

Demgegenüber bemerkten die Projektinitiatoren in vielen Vereinen eine restriktive Haltung hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen. Alte Vereinsstrukturen bilden in vielen Fällen ein Hindernis für die Einführung kommerzieller Sportangebote sowie für die Einstellung von hauptamtlichen Mitarbeitern. Oftmals betreiben die Vorstände in den Sportvereinen lediglich die Verwaltung der bestehenden Verhältnisse.

Vor dem Arbeitsbeginn im Oktober 1999 haben die Mitarbeiter über einen Zeitraum von drei Monaten an vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen. Träger der Maßnahmen war der Landessportbund NRW. Die Qualifizierungen bestanden aus einem theoretischen und einem praxisorientierten Teil. Neben Seminaren zu Vertragsmanagement, Teambildung, Veranstaltungsorganisation, Beratung und Sponsoring wurden im Theoriebereich vereinspezifische Kenntnisse wie Sportförderung, Sportrecht (Satzungsrecht), Vereinssitzungen und Sportversicherung vermittelt. Diese eng auf den Sportsektor bezogenen Themen besitzen nach vorläufiger Einschätzung der Initiatoren die größte Praxisrelevanz für die Aufgabenfelder des Pools. Der zweite Teil der Qualifizierungsmaßnahme setzt stärker auf praktische Inhalte, wie Angebotserstellung, Layout von Angebotskatalogen und Imagebroschüren, Vorbereitung von Pressekonferenzen etc.

Erste Anschubaufträge erhält das „Serviceteam Sport“ durch den Stadtsportbund Essen (ESPO). Hierbei handelt es sich um die Organisation von Veranstaltungen, Marketingaktionen, aber ebenso um handwerkliche Aufbau- und Ausbauarbeiten. Bisher liegen erste Anfragen aus fünf Sportvereinen vor. Dabei stehen Veranstaltungsmanagement und -organisation, Öffentlichkeitsarbeit, rechtliche Fragestellungen zu Vereinsfusionen, Sponsorenfindung oder Hilfen bei der Verteilung von Hallenbelegungszeiten im Mittelpunkt. Bereits die wenigen Anfragen geben einen ersten deutlichen Hinweis auf einen vordringlichen Bedarf der Erschließung neuer Finanzierungsquellen in den Vereinen. Künftig sollen die Mitarbeiter des Serviceteams auch auf ausländische Sportvereine aktiv zugehen, um für diese Klientel gegebenenfalls ein bedarfsgerechtes Dienstleistungsangebot erstellen zu können.

### **3.4.3 Revierpark Nienhausen: Ein Beispiel für den Wandel öffentlicher Dienstleistungen im Sport- und Freizeitsektor**

Die vordringliche Aufgabe der sechs Revierparks im Ruhrgebiet besteht darin, der Bevölkerung in erreichbarer Nähe Orte einer stillen und aktiven Erholung kostengünstig zu bieten. Daher wurden Freizeit- und Badeanlagen bewusst in Parklandschaften integriert. Die Revierparks werden gemeinsam vom Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR) und

den beteiligten Kommunen in der Rechtsform einer gemeinnützigen Gesellschaft geführt. Mit ihrem Angebot an Freizeit- und Badeanlagen unterliegen die Revierparks jedoch auch längst dem Wettbewerb um zahlungsbereite Kundengruppen.

Die Revierpark Nienhausen GmbH wird zu 50 % vom Kommunalverband Ruhrgebiet und zu gleichen Anteilen von den Kommunen Gelsenkirchen und Essen getragen. Der Revierpark, gelegen an der Stadtgrenze Essen/Gelsenkirchen, wurde 1972 eröffnet. Nach eigenen Angaben wird die Gesamtanlage jährlich von ca. 1,8 Mio. Personen besucht. Nach rückläufigen Besucherzahlen in den 80er bis zum Anfang der 90er Jahre konnte der Besucherrückgang durch mehrere Umbauten vor allem im Bäderbereich gebremst werden. Die Berücksichtigung aktueller Trends in der Bäderausstattung sowie eine Orientierung an den Kundenwünschen trugen zur Attraktivität und Akzeptanz der Anlage bei. Der Revierpark gliedert sich in die folgenden Wirtschaftsbereiche:

- Parkgelände,
- Freizeithaus,
- Bäderbereich (Activarium, Freibad).

Das Parkgelände ist ein beliebtes Naherholungsgebiet für die Bevölkerung. Zahlreiche Rasen- und Spielflächen bieten insbesondere Familien eine unentgeltliche und gepflegte Erholungsmöglichkeit.

Der Revierpark verfügt mit dem Freizeithaus und seiner Gastronomie über einen Veranstaltungsort mit einem breitgefächerten Kulturangebot. Neben einer Kabarett- und Comedyreihe finden dort Musikkonzerte und Kindertheateraufführungen statt. Darüber hinaus werden besondere Events durchgeführt, wie die Puppenspieltage oder das jährliche Parkfest. Ganzjährig wird zudem ein Kinder- und Jugendprogramm angeboten, das in den Schulferien durch eine Ganztagesbetreuung insbesondere berufstätige Eltern entlastet. Mit der Vermarktung der Räumlichkeiten beabsichtigt die Geschäftsführung, künftig ein zusätzliches Geschäftsfeld zu erschließen. In Kooperation mit der Gastronomie soll sich das Freizeithaus unter dem Etikett „Forum Nienhausen“ als Tagungs- und Konferenzstätte etablieren.

Der Bäderbereich gliedert sich in das Frei- und Wellenbad sowie das Activarium. Die Besucherzahlen des Frei- und Wellenbades sind erheblich von der Witterung abhängig. Dadurch sind nicht nur erhebliche Schwankungsbreiten in den Besucherzahlen möglich, sondern ein wirtschaftlicher Betrieb ist aufgrund dieser Bedingungen nur schwer zu realisieren. Das ökonomische Kernstück des Revierparks ist das Activarium mit Sauna, Saunagarten, Sole, Solarium, Konditionsraum, Massage, Schwimmhalle und Bäderrestaurant. Durch die Umbauarbeiten seit dem Beginn der 90er Jahre konnte sich der Bäderbereich wieder im Wettbewerb positionieren. 1998 verzeichnete das „Activarium“ mit ca. 224.500 Besuchern seinen Höchststand. Nach sechsmonatigen Umbaumaßnahmen im Jahre 1999, mit einem Investitionsvolumen von 1,2 Mio. DM im Saunabereich, konnte das Niveau mit mehr als 222.000 Besuchern stabilisiert werden. Diese Schritte einer ständigen Qualitätssteigerung und die Berücksichtigung der Besucherwünsche, herausgefunden unter anderem durch regelmäßige Kundenbefragungen, aktivieren und

sichern die beschriebene Nachfrage. Darüber hinaus bietet der Revierpark in Kooperation mit dem Essener Stadtsportbund (ESPO) Sport- und Gesundheitskurse im Activarium und dem Freizeithaus an. Neben den individuellen Möglichkeiten einer gesundheitsbewussten Freizeitgestaltung, erhalten die Besucher hiermit ein weiteres qualifiziertes Serviceangebot im Wellnessbereich. Im vergangenen Jahr nahmen ca. 28.000 Gäste an den gesundheitsbezogenen Kursen teil.

Der große Gästezuspruch, den das Activarium erfährt, beruht auf der Strategie, insbesondere den Besuchern ab 40 Jahren ein gesundheitsförderndes und erholsames Freizeitangebot zu bieten. Mit einem Anteil von nahezu 50 % am gesamten Besucheraufkommen ist die zahlungskräftige Altersgruppe „50+“ für den derzeitigen Besucherboom des Bäderbereiches von großer Bedeutung. Die Ergebnisse einer hausinternen Kundebefragung zeigten weiterhin, dass Sole und Sauna die entscheidenden Einrichtungen für die Gäste des Activariums darstellen. Aus der Gästeperspektive stehen vor allem die Motive Gesundheit, Erholung und Entspannung im Vordergrund. Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive des Revierparks werden mit den Erlösen des Activariums weitere Geschäftsfelder unterstützt. Gegenwärtig erzielt der Revierpark eine Selbstfinanzierungsquote von ca. 85 %. Auch aufgrund begrenzter Haushaltsmittel der Gesellschafter wird der Revierpark künftig weiterhin dem Wettbewerb im Freizeitbädermarkt des Ruhrgebiets ausgesetzt sein. Aus dieser Erfahrung heraus bestehen in der Geschäftsführung weitere Überlegungen, innovative Dienstleistungen in Kooperation mit Akteuren des Gesundheitssektors zu entwickeln. Kooperationspartner könnten die Krankenkassen im Hinblick auf die Etablierung präventiver Gesundheitsdienstleistungen werden.

Resultierend aus den gewandelten Anforderungen an den ursprünglichen Betrieb des Revierparks mit einem Schwerpunkt in der Verknüpfung von Gastronomie, Vermietungen, Kultur, Gesundheit und Wellness benötigt auch die Geschäftsführung neue Qualifikationen. Derzeit wird ein Anforderungsprofil für den Aufgabenbereich eines „Badmanagers“ erstellt. Mit der Besetzung dieser Stelle wird der Notwendigkeit einer verstärkten Wettbewerbspräsenz im Rahmen sport- und gesundheitsbezogener Dienstleistungen Rechnung getragen. Insgesamt bestehen derzeit in den Geschäftsbereichen und der Verwaltung 37 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze, davon 22 Vollzeit- und 15 Teilzeitarbeitsplätze.

#### **3.4.4 Sportbox: Strukturen, Strategien und Probleme eines kommerziellen Dienstleistungsanbieters im Sport- und Freizeitsektor**

Seit 1993 bietet die Sportbox in einem Gewerbegebiet in Dortmund auf 2.500 Quadratmetern Racket- und zahlreiche Fitnessangebote an. Die Sportbox ist keiner Fitnessstudio-Kette angeschlossen und versteht sich als familienorientierte Sport- und Fitnessanlage. 1.200 Clubmitglieder sowie zahlreiche „Walk-In“-Sportler im Squash- und Badmintonbereich nutzen die Multifunktionsanlage.

Neben dem üblichen Angebot werden auch Kursangebote für Kinder und ältere Menschen angeboten. Im „55plus-Club“ wird neben gemeinsamen sportlichen Übungen auch gemeinsam gefrühstückt. Die Betreuung dieser Zielgruppe wird zusätzlich durch eine Zeitung sowie ein „Fitness-Sparbuch“, auf dem die Teilnahme an Trainingsstunden

gutgeschrieben und bei Abschluss einer Jahresmitgliedschaft verrechnet wird, unterstützt. Insgesamt sind rund ein Fünftel der Mitglieder über 55 Jahre alt.

Derzeit verfügt die Sportbox über 32 Mitarbeiter, wobei zehn Mitarbeiter in Teilzeit, drei Mitarbeiter auf Honorarbasis und 19 Mitarbeiter als geringfügig Beschäftigte tätig sind. Die Teilzeitmitarbeiter wurden aufgrund des Gesetzes gegen die Scheinselbständigkeit versicherungspflichtig beschäftigt. In Folge der Änderung des Gesetzes zur geringfügigen Beschäftigung haben sechs Mitarbeiter der Sportbox gekündigt, trotz des Angebots des Arbeitgebers, den Anteil des Arbeitnehmers an der Sozialversicherung zu übernehmen.

In Kürze wird die Sportbox den Racketbereich zugunsten eines stärkeren Fitness- und Wellnessbereichs einschränken. Das gesundheitsbezogene Angebot soll um ein Massage- oder Rückenzentrum unter Leitung eines Physiotherapeuten erweitert werden.

Der Geschäftsführer und Inhaber der Sportbox trifft sich ca. alle zwei Monate mit neun weiteren Betreibern von Sport- und Fitnessanlagen sowie Vertretern des Dortmunder Stadtsportbundes. Gemeinsam wird einmal jährlich die „Dortmunder Aktivwoche“ angeboten und vermarktet. Die regelmäßigen Treffen dienen auch dem Austausch neuer Ideen und Entwicklungen. Insbesondere Übernahmeversuche größerer Ketten und Fusionsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene stehen derzeit im thematischen Mittelpunkt der Treffen. Eine weitere aus dem Initiativkreis hervorgegangene Idee war ein sogenannter „Strompool“: Die beteiligten Fitnessanlagen wollten ihren Strom künftig gemeinsam von einem Betreiber beziehen. Diese Initiative ist jedoch aufgrund verschiedener Interessenkonflikte gescheitert. Es ist an diesem Initiativkreis besonders hervorzuheben, dass sowohl kommerzielle Anbieter als auch der klassische Dortmunder Stadtsportbund an dem Austausch teilnehmen. Der „Initiativkreis Sport“ steht unter der Schirmherrschaft des Kommunalverbandes Ruhrgebiet (KVR).

Die Sportbox wendet sich seit geraumer Zeit an Unternehmen, um Betriebssportgruppen für die Multifunktionsanlage gewinnen zu können. Auch Krankenkassen werden weiterhin angesprochen, um präventive Leistungen für Mitglieder anbieten zu können.

Eine hohe Bedeutung wird seitens des Gesprächspartners den erforderlichen Qualifizierungen entgegengebracht. Die Anzahl an möglichen Qualifizierungen, Diplomen und Schulungen für sportbegeisterte Autodidakten sind enorm hoch. Der Interviewpartner stellte deutlich heraus, dass die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter selbstverständlich und auch unproblematisch ist. Unseriöse Anbieter, die sich durch unzureichend qualifiziertes Personal auszeichnen, gibt es kaum noch. Die Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden, und die offenen Qualifizierungsbedarfe beziehen sich vielmehr auf kaufmännische und kommunikative Fähigkeiten, soziale Kompetenz, Gäste- und Serviceorientierung. Diese extrafunktionalen Kompetenzen werden den Mitarbeitern der Sportbox im Rahmen eines betriebsintern ermittelten Schulungsbedarfs vermittelt. Die Kosten übernimmt der Betreiber der Anlage. Zum regelmäßigen Angebot gehören Trainings im Telefonmarketing, Verkaufstraining sowie Lernsequenzen zur Kunden- bzw. Gästeorientierung.



Sportstudio- und Fitnessstudio-Ketten verdrängen in zunehmendem Maße kleinere und private Anbieter vom Markt. Übernahmeangebote durch internationale Anbieter gehören mittlerweile zum Alltag der privaten Betreiber. Laut Einschätzung des Interviewpartners kann jedoch trotz der derzeitigen Dichte an Sportstudios im Ruhrgebiet noch nicht von einer Marktsättigung gesprochen werden. Es wird angenommen, dass das steigende Gesundheitsbewusstsein in den nächsten zehn Jahren zu einer erhöhten Nachfrage führt. Anbieterketten werden von diesem Boom am stärksten profitieren, da sie über ausreichende finanzielle Mittel verfügen, um ihr Angebot schnell an neuere Marktentwicklungen anzupassen.

Aufgrund der gesetzlichen Änderungen bezüglich der Scheinselbständigkeit und der geringfügigen Beschäftigung ist es derzeit schwierig, geeignete Mitarbeiter zu finden. Hinzu kommt, dass die vielfältigen Qualifikations- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Sportbereich extrafunktionale Kompetenzen zu wenig berücksichtigen. Der Verdrängungswettbewerb internationaler Ketten wird laut Interviewpartner nicht unbedingt zu einer Beschäftigungszunahme führen. Vielmehr werden Honorarverträge mit den Trainern geschlossen, statt versicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen.

### 3.5 Auswertung der Beispielprojekte

Der Sport- und Freizeitsektor ist eine differenzierte Branche, in der sich – neben dem ehrenamtlich geprägten Vereinswesen – ebenso öffentliche wie auch privatwirtschaftliche Anbieter etabliert haben. So konnten die ca. 6.500 Sport- und Fitnessstudios im Bundesgebiet 2000 einen Umsatz von rund 5,27 Mrd. DM erzielen (vgl. weiter unten). Obschon der Sport- und Freizeitsektor bereits zu Beschäftigungsimpulsen beigetragen hat, verspricht dieser Bereich weiterhin gute Wachstumsperspektiven. Insgesamt kann die Branche an einem gestiegenen Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung partizipieren. Zunehmend mehr Menschen verbinden eine sportlich aktive Freizeitgestaltung mit dem Bedürfnis, einen eigenen Beitrag zur Gesundheitsprävention zu leisten, durch regelmäßige Bewegung ein persönliches Wohlfühlgefühl zu erzielen und der Chance, soziale Kontakte wahrzunehmen. Insbesondere bildet hierbei die wachsende Bevölkerungsgruppe der älteren Menschen ein interessantes Potential. Die „jungen Senioren“<sup>29</sup> stellen nicht nur eine finanzkräftige Zielgruppe dar, die vermehrt bereit ist für ein entsprechendes Angebot zu bezahlen, sondern sie unterscheidet sich zudem in ihren Freizeiterwartungen von vergleichbaren früheren Jahrgängen. Ein bedürfnisgerechtes Sportangebot könnte somit zur Aktivierung und dem Erhalt der physischen Leistungsfähigkeit in dieser Lebensphase beitragen.

---

<sup>29</sup> Welche Altersgruppen mit diesem Begriff genau gemeint sind, schwankt erheblich. Wenig sinnvoll erscheint es, hier dem Sprachgebrauch der werbetreibenden Industrie zu folgen, die ihre Grenze bereits bei den über 49-jährigen zieht. Ein lebensgeschichtlich markantes Ereignis ist dagegen das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben, das heute mit durchschnittlich 59 Jahren stattfindet. In Anknüpfung daran hat es sich auch eingebürgert, den Bevölkerungsanteil der über 60-jährigen als „Altenquotienten“ zu bezeichnen. „Junge Senioren“ wären demgemäß etwa die 60- bis 70-jährigen (vgl. z. B. <http://www.nrw.de/landnrv/nrwlex/lexsen.htm>).

Neben der Konzentration auf die Zielgruppe der Senioren zeichnen sich die jüngeren Altersgruppen dadurch aus, dass dort – neben den vereinsbezogenen Wettkampfsportarten – im Freizeitsport ein Trend zur Individualisierung beobachtbar ist. Diese besonderen Anforderungen an das Sportangebot erwachsen aus den Beanspruchungen der beruflichen und familiären Sphären, die das Zeitbudget für den Vereinssport eingrenzen. Zum anderen verliert der Wettkampfsport mit fortschreitendem Alter an Stellenwert. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass der Bereich Freizeitsport durch eine tendenziell geringere Bindung der Individuen an die Sportart bzw. das Sportangebot gekennzeichnet ist und daher auch erheblich von modischen Trendsportarten geprägt wird, für die auch Zahlungsbereitschaft besteht. Die Entwicklung entsprechender Freizeitsport- und Fitnessangebote erfordert flexible Umsetzungsstrukturen in den jeweiligen Einrichtungen, mag es sich dabei um Organisationen mit einem privatwirtschaftlichen Erwerbszweck oder um gemeinnützige Träger handeln.

Die anhaltend hohe Aufmerksamkeit, die diesem Bereich damit zuteil wird, verspricht auch eine weiterhin beachtliche Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement, wie es traditionell in Sportvereinen zu beobachten ist. Allerdings werden sich auch hier die Voraussetzungen für den Einsatz ehrenamtlicher Kräfte vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ökonomisierung und gesteigener Qualitäts- und Leistungsansprüche verändern und das Ehrenamt klassischer Prägung beeinflussen. In der Vergangenheit sind im Bereich Sport und Freizeit in nennenswertem Umfang Arbeitsplätze entstanden, so dass inzwischen auch bei den bisher durch ehrenamtliche Tätigkeiten dominierten Sportvereinen ein Bedarf an hauptamtlichen Arbeitskräften erwartet wird. Ein wesentlicher Grund für den Arbeitskräftebedarf liegt in der Suche nach einer Professionalisierung, die angesichts eines zunehmenden Angebots in dem betreffenden Dienstleistungssektor auch viele Sportvereine erfassen und mit ehrenamtlichen Kräften allein nicht zu bewältigen sein wird. Für die Sportvereine wird daher zu untersuchen sein, wie sich eine Neuverteilung zwischen formeller und informeller Arbeit auf die Vereinskultur auswirkt. Auf der einen Seite ist damit zu rechnen, dass die Bereitschaft zur Übernahme ehrenamtlicher Funktionen zukünftig sinken wird. Andererseits droht eine Überforderung der ehrenamtlichen Arbeit durch eine Zunahme der Aufgabenkomplexität.

Die Notwendigkeit, verstärkt hauptamtliche Kräfte für die Arbeit der Sportvereine zu gewinnen, ist aufgrund unterschiedlicher Herausforderungen nachzuvollziehen. Die Zunahme der kommerziellen Konkurrenz erfordert von den Vereinen eine Neugestaltung ihrer Angebote, wenn sie nicht im Wettbewerb um neue Mitglieder bzw. um eine zahlungsbereite Klientel unterliegen wollen. Darüber hinaus sehen sich die Sportvereine auch vermehrt den gestiegenen Ansprüchen ihrer eigenen Mitglieder ausgesetzt. Ein kontinuierlicher Übungsbetrieb, eine verbesserte Ausstattung mit Sportgeräten und Sportanlagen sowie eine Erweiterung des bestehenden Angebots, z. B. mit Trendsportarten, sind Anforderungen, die aus einer geänderten Bedürfnisstruktur der Vereinsmitglieder hervorgehen. Neben den gewandelten Mitgliedererwartungen an Ausstattung und Sportangeboten verlagern die Kommunen – infolge begrenzter öffentlicher Haushalte – zunehmend Bestandspflege und Gebäuderenovierung in die Aufgabenbereiche der Vereine. Das in den Sportvereinen traditionell dominierende Ehrenamt ist mit der Bewältigung dieser inhaltlich vielfältigen Herausforderungen quantitativ wie qualitativ

zunehmend überfordert. Gleichwohl wird zu fragen sein, wie Motivationsstrategien aussehen können, die sich weiterhin auf ein angemessenes ehrenamtliches Engagement im Vereinssportwesen unterstützend auswirken.

Um die skizzierten Veränderungen im Vereinssportwesen einzuleiten und zu begleiten, bedarf es bei den Sportvereinen vor allem „innovativer Akteure“, die eine Entwicklung des Vereins in Richtung der Wahrnehmung von Marktchancen betreiben. Notwendig sind daher einerseits agile Einzelakteure und andererseits auch eine mehrheitsfähige Bereitschaft der Mitgliederbasis. Dieser Prozess ist aber möglicherweise in der Praxis mit nicht unerheblichen Konflikten verbunden und dürfte sich über einen Zeitraum von mehreren Jahren erstrecken. Die Entwicklung von einem ehrenamtlich getragenen Sportverein zu einem Unternehmen mit hauptamtlichen Mitarbeitern ist heute eher noch der Einzelfall, gibt aber eine durchaus denkbare Richtung für die Zukunft vor. Die Bedingungen, unter denen ein solcher Prozess eingeleitet werden kann, sind jedoch noch nicht ausreichend differenziert. Bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren eines solchen Entwicklungsweges zu marktfähigen Angeboten spielt der Aufbau von Verknüpfungsfeldern zu angrenzenden Bereichen der Sport- und Freizeitwirtschaft eine wesentliche Rolle. Denkbar wäre ein Brückenschlag zum Bildungsbereich, indem eine Parallelnutzung der vereinseigenen Infrastruktur von Schulen erfolgt – und umgekehrt. Ebenso ist der Bereich der medizinischen Rehabilitation als potentiell Verknüpfungsfeld zu definieren. Die Marktchancen und gegenseitigen Nutzungspotentiale müssen jedoch noch genauer identifiziert werden, um sinnvolle und dauerhaft beständige Verknüpfungen zu initiieren. Dennoch ist zu erwarten, dass sich mit einer Stabilisierung der Nachfrage nach sport- und freizeitbezogenen Dienstleistungen durch kundenorientierte und innovative Angebote ein beständiges sowie qualifiziertes Beschäftigungsfeld im Dienstleistungssektor entwickeln kann.

## 4 Soziales und Gesundheit

Der Sozial- und Gesundheitsbereich sichert gesellschaftliche und individuelle Grundbedürfnisse; seine Leistungen sind damit für das Ziel „Lebensqualität“ unerlässlich. Die Branche hat sich in den letzten Dekaden außerordentlich gut entwickelt und war ohne Zweifel einer der wichtigsten Träger des wirtschaftlichen Strukturwandels. Von 1980 bis 1997 sind hier in NRW mehr als 370.000 neue Arbeitsplätze entstanden (vgl. Kap. 1). Zur Jahrtausendwende arbeiteten im NRW-Gesundheitswesen ca. 957.000 Beschäftigte; davon entfielen immerhin gut 140.000 auf Zuliefer- und (privat finanzierte) Nachbarbranchen. Zu diesen zählen der Bereich Wellness/Fitness mit ca. 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und der Gesundheitstourismus mit etwa 17.000<sup>30</sup>.

Auch für die Zukunft ist die Branche auf Wachstum programmiert. Der wichtigste Grund für entsprechende Erwartungen liegt im Altern der Bevölkerung und der damit stark wachsenden Zahl älterer Menschen. Darüber hinaus – und dies könnte weitere Wachstumsimpulse bringen – wird in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, die in Deutschland bislang noch überwiegend durch öffentliche und halböffentliche Quellen finanziert wird, in zunehmendem Maße darüber diskutiert, ob, unter welchen Bedingungen und mit welchen Konsequenzen es gelingen kann, zusätzliche private Kaufkraft für diese Branche zu mobilisieren. Im folgenden sollen diese Perspektiven näher diskutiert und mit Beispielen für Gestaltungsmöglichkeiten erläutert werden.

Die Hoffnung auf eine solche Mobilisierung privater Kaufkraft stützt sich vor allem darauf, dass neue Gesundheitsprodukte und soziale Dienstleistungen für eine wachsende Zahl von Verbrauchern so attraktiv gestaltet werden können, dass diese in zunehmendem Maße dazu bereit sein werden, diese als private Wahlleistungen zu beziehen, unabhängig oder ergänzend – manchmal auch alternativ – zu den öffentlich bzw. halböffentlich verbrieften Leistungsangeboten. Anschub für ein steigendes Interesse, für Gesundheit und Soziales mehr Geld auszugeben, wird zum einen vom medizinischen Fortschritt erwartet. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung von Produkten und Dienstleistungen in der Schnittmenge von Gesundheit und Sozialem auf der einen Seite und Freizeit, Sport, Nahrung und Genuss, Wohnen, Kommunikation und Sicherheit auf der anderen Seite steigen wird. Nach den Traditionen und dem Selbstverständnis der deutschen Gesundheitspolitik ist es Aufgabe der Sozialversicherungen, Finanzierungslösungen dafür zu finden, dass dem Interesse der Bevölkerung an einer optimalen Partizipation am medizinischen Fortschritt entsprochen werden kann. Für Produkte und Dienstleistungen am Rande des Sozial- und Gesundheitswesens jedoch ergibt sich die Chance, neue, privat finanzierte Märkte zu entwickeln, zu erproben und aufzubauen. Hierauf soll im folgenden am Beispiel zweier ausgewählter Branchen eingegangen werden: Wellness (d. h. die Schnittmenge zwischen Sozialem und Gesundheit sowie Freizeit, Sport und Tourismus) sowie multimedial gestützte Kommunikationsan-

---

<sup>30</sup> Die Daten beruhen auf der Studie „Gesundheitswesen und Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen“, die von der Forschungsgesellschaft für Gerontologie Dortmund und dem Institut Arbeit und Technik Anfang des Jahres 2000 gemeinsam erstellt wurde, vgl. FfG/IAT/MHH.

gebote für ältere Menschen, einem Bereich also in der Schnittmenge zwischen Sozialem und den Neuen Medien.

#### 4.1 Wellness

Gesundheitsreisen haben in Deutschland in Form von Kur- und Reha-Angeboten eine lange Tradition. Durch die Gesundheitsreformen der zurückliegenden Legislaturperioden sind die Möglichkeiten zur (halb-) öffentlichen Finanzierung von entsprechenden Aufenthalten eingeschränkt worden. In Reaktion auf diese Sparbeschlüsse ist es bei vielen Kur- und Reha-Anbietern zu Umsatzeinbrüchen und Beschäftigungsverlusten gekommen. Parallel dazu wird bereits seit geraumer Zeit nach neuen Wegen gesucht, verstärkt privat zahlende Kunden anzusprechen. Die Süddeutsche Zeitung (vom 1.8.1998) fasst die Suchrichtung entsprechender Bemühungen in einer knappen Überschrift zusammen: „Die ‚neuen Alten‘ fahren nicht mehr in Kur, sie machen Gesundheitsurlaub.“

Die Aussichten, mit Gesundheitsurlaubsangeboten Erfolge erzielen zu können, sind nicht schlecht. „Eine repräsentative und für diesen Sektor einmalige Studie der Touristik Union International ergab hochgerechnet, dass von 63 Millionen Bundesbürgern ab 14 Jahren 25,5 Millionen (40 %) im Urlaub grundsätzlich an Fitness-, Beauty- und Kurangeboten interessiert sind. 14,3 Millionen haben sogar in den nächsten drei Jahren gesundheitsorientierte Ferien eingeplant.“ (SZ vom 1.8.1998). Angaben aus der deutschen Reiseanalyse, die jährlich vom Institut für Tourismus- und Bäderforschung durchgeführt wird, sind im Hinblick auf die mögliche Zahl von Gesundheitsurlaubern zwar deutlich skeptischer, gleichwohl wird auch hier von über 9 Millionen Bundesbürgern (= 14 % der Bevölkerung) ausgegangen, die in den kommenden drei Jahren einen Gesundheitsurlaub antreten wollen. Interessant ist, dass bei jüngeren Menschen das Interesse am Gesundheitsurlaub sinkt, bei den Senioren demgegenüber aber wächst.

In den deutschen Kurregionen werden sowohl enorme Anstrengungen unternommen, die jeweilige Position im Bereich der (halb-) öffentlich finanzierten Sozialkuren zu halten, als auch sich im Hinblick auf neue, privat zahlende Kunden zu positionieren. Hier werden verschiedene Strategien verfolgt:

- Die Kur- und Reha-Einrichtungen werden modernisiert, so dass sie für die Kostenträger von Sozialkuren attraktiv bleiben. In den neuen Bundesländern waren in den letzten Jahren auch noch große Anstrengungen nötig, um dauerhaft die Anerkennung als Heil- oder Seeheilbad zu erreichen.
- Unter dem Stichwort „Wellness“ wird eine Fülle von innovativen Angeboten auf den Markt gebracht, um privat zahlende Kunden anzusprechen.
- Für besondere Zielgruppen werden Spezialangebote entwickelt; hierbei wird unter anderem an ältere und körperlich beeinträchtigte Menschen gedacht.
- Gesundheitsbezogen profilierte Freizeitangebote beschränken sich allerdings nicht nur auf die Kurregionen. Ein Zusammenwachsen von Medizin, Bewegung, Spaß und Erholung steht auch im Bereich der traditionellen Fitnessanbieter auf der Tagesordnung.

Im folgenden werden diese Vorgehensweisen anhand von zwei Beispielen erläutert:

- (1) Bei der Firma SALUTO aus Halle/Westf., die aus dem Bereich Sportmedizin hervorgegangen ist, wachsen Gesundheit, Sport und Freizeit zusammen.
- (2) Das Projekt „Tourismus in einer alternden Gesellschaft“ bemüht sich darum, Spezialangebote für eine bestimmte Zielgruppe, die Alten, zu entwickeln.

#### **4.1.1 SALUTO – Gesellschaft für Sport und Gesundheit mbH in Halle (Westfalen)**

SALUTO ist ein Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungsunternehmen, das Angebote in der Schnittmenge zwischen Gesundheit und Sport bereithält. Im Mittelpunkt stehen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die auf eine Stärkung des Immunsystems durch Bewegung und Ernährung (Aufnahme von Vitaminpräparaten) zielen. Entsprechende Konzepte werden sowohl mit präventiver Orientierung als auch im postoperativen Bereich und bei sonstigen Rehabilitationen eingesetzt. Die Konzepte, die durch Forschung, Entwicklung und Erprobung entstehen, werden später oft zu Regelangeboten weiterentwickelt, die dann von privaten Konsumenten oder von Betrieben oder über Krankenkassen finanziert bezogen werden können.

Entstanden ist SALUTO im Rahmen von Sportförderungs- und Marketingaktivitäten des Haller Bekleidungsunternehmers „Gerry (Gerhard) Weber“. Er fördert eine Tennis Mannschaft, die mittlerweile in der Bundesliga spielt und mehrere deutsche Meister und Vizemeistertitel erringen konnte. Für diese Mannschaft suchte und fand er sportwissenschaftliche und sportmedizinische Unterstützung bei der Universität Bielefeld. Aus dieser Zusammenarbeit heraus wurde im Sportpark Halle die SALUTO GmbH aufgebaut. Der Sportpark Halle gehört ebenfalls zu „Gerry Weber“ und setzt sich aus einem großen Tennisstadion (12.000 Zuschauer, das auch für Unterhaltungsveranstaltungen genutzt wird), Sportplätzen und Sporthallen, einem Sporthotel, einem Fitnesszentrum und eben der SALUTO GmbH zusammen.

Nach wie vor bestehen enge Verbindungen zur Sportwissenschaft an der Universität Bielefeld. Eine Professorin ist nach wie vor in der SALUTO-Leitung tätig; zwei führende Mitarbeiter kommen aus der Universität Bielefeld; und es werden laufend studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte aus der Universität Bielefeld rekrutiert.

Das Zusammenspiel mit den Einrichtungen des Sportparks Halle bringt der SALUTO eine Reihe von Vorteilen. Über das Sporthotel werden Leistungen der SALUTO GmbH – etwa ein Gesundheits-Check-Up oder ein Wellness-Aufenthalt – im Freizeit- und Tourismusbereich angeboten. Der Standort Halle ist als Untersuchungs-, Betreuungs- und Trainingszentrum für Hochleistungssportler attraktiv geworden. Dies bringt Aufträge für SALUTO und trägt dazu bei, die Angebote bekannt zu machen. Des weiteren scheint die Zusammenarbeit mit dem in und über die Region hinaus bekannten Unternehmer Gerhard Weber auch dazu zu führen, dass sich (Betriebs-) Krankenkassen und Betriebe selbst für die Angebote der SALUTO auf dem Gebiet der Prävention interessieren. Ein Beispiel hierfür ist etwa das in Bielefeld ansässige Handelsunternehmen AVA.

Die Einnahmen der SALUTO speisen sich aus verschiedenen Quellen. Auftraggeber für Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind vor allem Firmen der Freizeit- und Gesundheitswirtschaft, etwa der Kosmetik- und Vitaminprodukthersteller Alcina oder der Fahrradhersteller Kettler. Auf dem Gebiet der Ernährung wird auch für die Bertelsmann-Stiftung ein Projekt durchgeführt. Bis zu den Ende der 90er Jahre durchgeführten Einschränkungen der Prävention im Krankenkassenbereich wurde eng mit den Kassen, vor allem mit der AOK, kooperiert. Im Moment wird in diesem Arbeitsfeld lediglich mit der Betriebskrankenkasse der von Bodelschwingschen Anstalten Bethel zusammengearbeitet; es wird nicht ausgeschlossen, dass dieses gute Beispiel andere Krankenkassen dazu motivieren kann, nach neuen Wegen zu suchen, um ihren Kunden ebenfalls neue Angebote auf dem Gebiet der Prävention machen zu können. Darüber hinaus sind in den letzten Jahren auch private Kunden zu einer wichtigen Einnahmequelle geworden. Eines der Ziele der SALUTO war, sportmedizinische Angebote für Spitzensportler auch für erweiterte Kundengruppen nutzbar zu machen. Dies hat sich dann in einem breiten Angebot für private Kunden niedergeschlagen.

In der SALUTO GmbH arbeiten derzeit rund zwölf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Der Beschäftigungseffekt dieser Gesellschaft dürfte jedoch deutlich höher sein, da SALUTO seinerseits auch dazu beiträgt, dass die Hotellerie und Gastronomie im Sportpark Halle ausgebaut wird. Die SALUTO GmbH ist weiterhin auf Wachstum programmiert: Im Herbst 1998 wurde ein neuer, ca. 500 qm großer Kursraum bezogen. Darüber hinaus wurde unlängst ein Pilotprojekt mit dem (weltweit bekannten) Herzzentrum Bad Oeynhausen gestartet, bei dem es um einen sportmedizinisch basierten innovativen Beitrag zur Sicherung der Lebensqualität von Patienten nach kardiochirurgischen Eingriffen geht. Heute werden in diesem Zusammenhang zumeist stationäre Rehakuren angeboten; das innovative Angebot zielt auf eine längerfristige, individuelle Betreuung, die ambulant angeboten wird und möglicherweise zu nachhaltigeren Verbesserungen des Gesundheitszustandes führen könnte als ihre stationäre Alternative. In diesem Projektzusammenhang ist in Bad Oeynhausen eine SALUTO-Zweigstelle errichtet werden. Insgesamt scheinen die Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der SALUTO bislang allenfalls zu einem kleinen Teil ausgenutzt worden zu sein, so dass mit einer Fortsetzung der begonnenen positiven Entwicklung zu rechnen ist.

#### **4.1.2 Tourismus in einer alternden Gesellschaft**

Das Projekt „Tourismus in einer alternden Gesellschaft“ wurde 1998 vom Institut Arbeit und Technik und vom Fremdenverkehrsverband Teutoburger Wald gemeinsam gestartet. Ziel war es, in Ostwestfalen Tourismusangebote für ältere Menschen zu entwickeln und zu erproben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Gesundheits-, Sozial- und Tourismuseinrichtungen dieser Region für Angebote an die Zielgruppe der älteren Menschen zu qualifizieren.

Die Zielgruppe des Projekts sind vor allem Seniorinnen und Senioren aus dem Rhein-Ruhr-Raum. Hinter dieser Fokussierung steckt die Hoffnung, dass mit attraktiven Angeboten die Kaufkraft von Seniorinnen und Senioren aus Nordrhein-Westfalen stärker als bisher in diesem Bundesland gehalten werden und dadurch ein positiver Effekt für die Beschäftigung in diesem Bundesland erreicht werden kann. Die Bevölkerung Nord-

rhein-Westfalens zeichnet sich bislang durch eine hohe Reisefreudigkeit nach außerhalb aus, steigerungsfähig sind jedoch der eingehende Tourismus und die Reiseaktivitäten innerhalb der Grenzen dieses Bundeslandes.

Im Projekt selbst wurden bislang im wesentlichen zwei Angebotsformen für ältere Menschen auf den Weg gebracht: Einführungswochenkurse für Seniorinnen und Senioren, die sich für Neue Medien interessieren, und mehrtägige Ausflugsreisen für Pflegebedürftige (sowohl aus dem ambulanten als auch aus dem stationären Bereich). Als nächstes steht die Entwicklung und Erprobung von Urlaubsangeboten auf dem Programm, die sich gleichzeitig an zu Hause Pflegende und an Pflegebedürftige wenden. Sie sollen am Urlaubsort getrennt untergebracht und betreut bzw. bedient werden, jedoch bestehen enge Kontaktmöglichkeiten, so dass der Pflegebedürftige immer weiß, dass zur Not seine ursprüngliche Pflegekraft bereitsteht, und der Pflegende sicher sein kann, dass für den jeweils Pflegebedürftigen bestens gesorgt ist. Parallel zur (und im Anschluss an die) Entwicklung und Erprobung von Angeboten erfolgen Qualifizierungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus (tatsächlich oder potentiell) anbietenden Einrichtungen.

Das Neue-Medien-Einführungsangebot hat sich zügig am Markt etablieren können. Bereits Anfang Dezember 1999 waren 13 Wochenkurseangebote (mit jeweils 18 Teilnehmern) für das Jahr 2000 ausgebucht. Interessenten kommen mittlerweile nicht nur aus Nordrhein-Westfalen, sondern aus der gesamten Bundesrepublik. Eine weiter wachsende Nachfrage ist wahrscheinlich, ein weiterer Schub ist vom Aufbau eines gezielten Marketings zu erwarten. Das Kursangebot ist gleichzeitig verknüpft mit dem Besuch von Ausflugszielen und Events im Teutoburger Wald.

Bei den Ausflügen für Pflegebedürftige sind erste Pilotreisen durchgeführt worden. Auf diese Weise konnte nicht nur die Machbarkeit dieses Ansatzes unter Beweis gestellt werden, sondern es wurde auch ein Kontaktnetz zwischen nachfragenden und anbietenden Einrichtungen geknüpft. Darüber hinaus konnten Erfahrungen gesammelt werden, wie den Bedürfnissen und Interessen der Pflegebedürftigen (und ihrer betreuenden Einrichtungen) am besten gerecht zu werden ist. Auf dieser Basis wird im Jahre 2000 daran zu arbeiten sein, entsprechende Angebote auf breiter Front umzusetzen.

Die Initiatoren des Projekts hatten damit gerechnet, dass das Zusammenspiel zwischen nachfragenden und anbietenden Einrichtungen nur durch externe Anregung und Moderation aufgebaut werden kann und sahen darin eine Hauptherausforderung des Projekts. Diese Annahme stellte sich auch als zutreffend heraus, jedoch kam als weiteres Problem hinzu, dass viele potentielle Anbieter im Teutoburger Wald gar nicht an der Mobilisierung der Kundengruppe älterer (und beeinträchtigter) Menschen interessiert waren und erst von den günstigen wirtschaftlichen Perspektiven in diesem aussichtsreichen Kundensegment überzeugt werden müssen.

## **4.2 Multimedial gestützte Kommunikationsangebote für ältere Menschen**

Dass auch ältere Menschen an den Vorteilen der Neuen Medien partizipieren können, wurde lange Zeit bezweifelt. Mittlerweile jedoch ist die anfängliche Skepsis der zuversichtlichen Suche nach Herausforderungen und Chancen gewichen: Im Internet zählen ältere Menschen zu den am stärksten wachsenden Teilnehmergruppen und auch etliche



Unternehmen und Einrichtungen machen sich daran, die Neuen Medien zur Entwicklung innovativer Angebote für ältere Menschen zu nutzen. Das Bundesland Nordrhein-Westfalen wird dabei zu einem der wichtigsten Standorte für die Entwicklung, Erprobung und Umsetzung neuer Ansätze in diesem Bereich.

Bei der Erschließung der Möglichkeiten der Neuen Medien für ältere Menschen lassen sich grundsätzlich drei verschiedenen Ansatzpunkte unterscheiden:

- die Entwicklung und Verbesserung der Medienkompetenz,
- die Entwicklung spezifischer Internetangebote für Senioren,
- die Nutzung von Telekommunikation und Multimedia für die Um- oder Neugestaltung von altenorientierten Produkten und Dienstleistungen.

In Bezug auf alle drei angesprochenen Dimensionen sind in Nordrhein-Westfalen bedeutsame Pilotprojekte und Initiativen gestartet worden, von denen zum einen die alten Menschen in dieser Region profitieren können, die aber auch den entsprechenden Dienstleistungsanbietern neue Perspektiven eröffnen. Für die genannten Bereiche kann insbesondere auf folgende Ansätze verwiesen werden:

#### **4.2.1 Entwicklung von Medienkompetenz**

Bei der experimentellen Suche nach angemessenen Ansätzen, das Interesse älterer Menschen an neuen Medien und Technologien zu steigern, wurden verschiedene Wege beschritten. Dabei hat sich herausgestellt, dass der Ansatz, alte Menschen in einem altersunspezifischen Milieu anzusprechen, trotz aller Schwierigkeiten, durchaus vielversprechend ist. Genau dieser Weg wird im Münsteraner Bennohaus (vgl. oben 2.5.4) gegangen. Ein besonderer Arbeitsschwerpunkt dieses Bürgerhauses ist die Kompetenzentwicklung im Bereich neuer Medien; dabei werden unter anderem auch Internetkurse angeboten, die sich dadurch auszeichnen, dass sie auf die spezifischen Bedürfnisse und Interessen älterer Menschen in besonderer Weise eingehen, etwa in der Form, dass es Rückzugsmöglichkeiten für diese Personengruppen gibt. Gelingt es auf diese Weise, die Vorbehalte älterer Menschen zu überwinden, wandeln sich anfängliche Technikskeptiker oftmals schnell zu souveränen Techniknutzern, die sich dann auch verstärkt untereinander austauschen und manchmal sogar zu neuen Clubs zusammenschließen. Die Münsteraner Erfahrungen jedenfalls stimmen so optimistisch, dass daran gedacht ist, mit älteren Menschen demnächst sogar in die Produktion von Film- und Internetangeboten einzusteigen. Bei seinen altenbezogenen Medienaktivitäten wird das Bennohaus in Münster vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen unterstützt.

Bei der Vermittlung von Medienkompetenz an Seniorinnen und Senioren sind in Münster mittlerweile vielfältige Erfahrungen gesammelt worden, die ausgewertet und an Multiplikatoren weitergegeben werden können; hier entsteht mithin ein Kompetenzschwerpunkt, der nicht nur für ältere Menschen in Münster selbst bedeutsam ist, sondern – vermittelt über die Qualifizierung von Moderatoren – auch auf andere Regionen ausstrahlen kann.

## 4.2.2 Internetangebote für Senioren

Unter der Adresse „<http://www.senioren-online.net>“ findet sich ein großes Online-Dienst-Angebot zu einer Fülle von seniorenrelevanten Themen. Entwickelt und bereitgestellt wird dieses Angebot von drei Projektpartnern: dem Evangelischen Verband für Altenarbeit im Rheinland, der Gesellschaft für Gerontotechnik (GGT) sowie dem Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA), bei dem auch die Projektleitung liegt. Geliefert werden kompetente Informationen zu fast allen altenbezogenen Fragestellungen – vom Wohnen und Verreisen über Gesundheit und Lebensqualität bis hin zur Vermittlung von Kontakten und Bekanntschaften. Ein besonders interessantes Beispiel für Angebote aus „Senioren-Online“ ist die „virtuelle Messe“, in der über Angebote im Bereich Technik und Dienstleistungen für mehr Lebensqualität im Alter informiert wird. In einer mittlerweile schon ein wenig unübersichtlich gewordenen Landschaft von seniorenbezogenen Internetdiensten bietet „Senioren-Online“ ein anspruchsvolles Komplettangebot. Die Projektbeteiligten können mit ihren einschlägigen Kompetenzen die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit dieses Anspruchs gewährleisten. Gefördert wird „Senioren-Online“ vom Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen.

## 4.2.3 Neue Medien bei der Um- und Neugestaltung altenorientierter Dienstleistungsangebote

Zu den Boombranchen der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung zählen die (sozialen) Dienstleistungen für ältere Menschen; besonders dynamisch entwickelten sich in den letzten Jahren vor allem die ambulanten Angebote, die im Rahmen der Pflegeversicherung zur Verfügung gestellt werden. Gleichwohl bleiben viele Interessen und Bedürfnisse älterer Menschen unberücksichtigt; zu nennen sind hier zum einen die kunden- und problemgerechte Bündelung der zur Verfügung stehenden Angebote sowie die Aktivierung der zu Hause lebenden alten Menschen. Hier Abhilfe zu schaffen, war das Ziel eines Entwicklungs- und Erprobungsprojekts des Instituts Arbeit und Technik, das unter dem Stichwort „Das Virtuelle Altenheim“ bekannt wurde. Mit Hilfe der modernen Bild- und Fernsehtelefonie werden zu Hause lebende alte Menschen untereinander mit einer Kommunikations- und Unterstützungszentrale verbunden. Diese stellt einerseits Kommunikations- und Aktivierungsangebote zur Verfügung und trägt andererseits für eine fall- und kundenspezifische Bündelung und Vermittlung von Dienstleistungsangeboten Sorge. Unter dem Titel „TESS inkontakt – Teleservices für Senioren“ wurde dieses Konzept von der T-Nova (einer Forschungs- und Entwicklungstochter der Deutschen Telekom) und dem Evangelischen Johanneswerk in Bielefeld in den Jahren 1998 und 1999 pilotiert.

Das neue Angebot ist bei den beteiligten alten Menschen auf eine derart große Akzeptanz gestoßen, dass sich das Evangelische Johanneswerk am Ende der Versuchsperiode entschlossen hat, es zu einem regulären Serviceangebot weiterzuentwickeln. Klar wurde aber auch, dass zum einen die Technik unter Qualitätsgesichtspunkten weiterentwickelt werden muss und dass es zum anderen zusätzlicher Marketinganstrengungen bedarf, um bei den Kunden dauerhaft die notwendige Zahlungsbereitschaft zu mobilisieren. Das Projekt stieß bei zahlreichen Altdienstleistern auf reges Interesse und es ist damit zu

rechnen, dass demnächst vergleichbare Angebote auch an anderen Orten entstehen. In Iserlohn etwa haben die Deutsche Telekom und die Gesellschaft für Gerontotechnik mit dem Aufbau eines Bildtelefonnetzwerkes begonnen, das inhaltlich viele gemeinsame Schnittstellen mit dem „Virtuellen Altenheim“ bzw. „TESS inkontakt“ aufweist. Insgesamt bestehen gute Aussichten, dass mit Hilfe der Nutzung neuer Technologien die Lebensqualität vieler zu Hause lebender älterer Menschen deutlich gesteigert werden kann.

### **4.3 Auswertung der Beispielprojekte**

Die Beispiele aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft beweisen, dass wichtige Entwicklungsimpulse in dieser Branche vor allem durch die Verknüpfung mit benachbarten Wirtschaftsfeldern erzielt werden können. Dies kann im engeren Verhältnis das in der Praxis bereits etablierte Zusammengehen von medizinischen Diensten mit Pflege- und Selbsthilfeangeboten bedeuten, umfasst aber ebenso Dienstleistungsfelder aus Sport/ Freizeit, Tourismus, Ernährung und Wohnen. Ein solches Anbieternetz kann, zugeschnitten auf die Bedarfe älterer Menschen, wichtige Dienstleistungslücken schließen. Allerdings kommt es darauf an, sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrage-seite das Bewusstsein für die Notwendigkeit derartiger Verknüpfungsdienstleistungen zu steigern. Hier sind, ähnlich wie in den bereits beschriebenen Feldern, innovative Akteure gefragt, welche den Aufbau noch vielfach als unkonventionell geltender Angebote vorantreiben.

## 5 Arbeit in der Zukunftsbranche Lebensqualität

In den vorstehenden Kapiteln ist bereits bereichsspezifisch auf Entwicklungstrends und Herausforderungen eingegangen worden, die für die Zukunft der Arbeit in diesen Teilbranchen von Bedeutung sein werden. Im folgenden soll nun ein Gesamtüberblick versucht werden. Dazu werden wir zum einen auf die Wachstumschancen hinsichtlich der Zahl der Arbeitsplätze eingehen und zum anderen qualitative Fragen (Vollzeit/Teilzeit, Einkommen, Arbeitsorganisation) thematisieren. Darüber hinaus soll auf eine seit einiger Zeit immer bedeutsamer gewordene Diskussion eingegangen werden, die um die Frage geführt wird, ob und welche Möglichkeiten im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen bestehen, um die Beschäftigungsaussichten für Geringqualifizierte zu verbessern.

### 5.1 Quantitative Dimensionen

Über die Wirtschaftsbereiche, in denen in den kommenden Jahren neue Arbeitsplätze entstehen werden, gibt es vielfältigste Spekulationen. Relativ selten allerdings werden entsprechende Aussagen zu theoretisch begründeten und quantitativ unterfütterten Projektionen und Szenarien verdichtet. Eine solche Ausnahme sind die Projektionen zur Arbeitslandschaft der Zukunft, die vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit nunmehr zweimal – nämlich 1989 und 1998 – vorgelegt wurden (Weidig/Hofer/Wolff 1998; dies. 1999):

**Tab. 2: Beschäftigungswachstum 1995–2010**

Wirtschaftszweig	absolut (in 1000)
Beratung, Planung, Werbung etc.	+950
Organisationen ohne Erwerbscharakter, private Haushalte	+420
Medien, Kunst, Unterhaltung, Verlage, Fotogewerbe etc.	+420
Gaststätten-, Beherbergungsgewerbe	+250
Gesundheits-, Veterinärwesen	+250
Einzelhandel	+150
Bildung, Wissenschaft, Kultur, Verlage (fast ausschließlich Unternehmen und freie Berufe)	+150
Großhandel, Handelsvermittlung	+120
Wäscherei, Reinigung, Gebäudereinigung	+40
Friseur-, Körperpflegegewerbe	+40
Ausbaugewerbe	+30

Quelle: IAB Kurzbericht Nr. 9/1999, 3

Wenn wir die nach dieser Projektion für die Lebensqualitätsbranchen zu erwartenden positiven Arbeitsmarkteffekte aufaddieren, so können wir bis zum Jahre 2010 auf eine

Zunahme von mehr als 1,5 Millionen Arbeitsplätzen hoffen<sup>31</sup>. Bedenkt man ferner, dass auch noch weitere unternehmensbezogene Dienstleistungen, wie z. B. Beratung, Planung, Werbung, sich auf Dienstleistungen für private Kunden beziehen und von deren Wachstum ebenfalls profitieren können, so kann der zu erwartende Arbeitsmarkteffekt sogar noch höher liegen und mit rund 2 Millionen veranschlagt werden.

## 5.2 Qualitative Dimensionen

Mit Blick auf qualitative Dimensionen sind insbesondere

- die Teilzeitquote,
- die Einkommenssituation und
- die (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz

relevant. Nicht für alle diese Dimensionen liegen verlässliche Datengrundlagen vor, die den gesamten Dienstleistungssektor abdecken. Gleichwohl lässt sich aus der Zusammenschau unterschiedlicher Datenquellen ein grobes Bild zeichnen:

Zur *Teilzeitquote* finden sich sowohl Ist-Daten als auch Zukunftsprojektionen in den bereits oben angesprochenen Arbeiten von IAB/Prognos. Zwar folgen diese nicht direkt einer branchenbezogenen Einteilung, jedoch können wir davon ausgehen, dass die Entwicklung bei den tätigkeitsbezogenen Kategorien „Allgemeine Dienste“ und „Betreuen, Beraten, Lehren u. ä.“ Hinweise auf Trends in den Lebensqualitätsbranchen Gesundheit und Soziales, Bildung und Kultur, Sport und Freizeit etc. gibt. Die wichtigsten Ergebnisse hält Tabelle 3 fest:

---

<sup>31</sup> Bandemer/Hilbert/Schulz (1999) haben die zu erwartende Arbeitsmarktentwicklung allein für die Bereiche Gesundheit, Altenbetreuung und Soziales berechnet und sind dabei zu dem Ergebnis gekommen, dass die Zahl der Arbeitskräfte in diesen Branchen von 1995 nach 2010 um knapp eine Million wachsen kann.

**Tab. 3: Erwerbstätige nach Tätigkeiten insgesamt und Teilzeitquote 1995–2010**

	absolut (in 1000)			Teilzeitquote (in %)		
	1995	2000	2010	1995	2000	2010
<b>1. Maschinen einrichten / einstellen</b>	2.413	2.150	1.970	8,2	10,7	15,3
<b>2. Gewinnen / Herstellen</b>	5.665	4.838	4.196	12,0	13,5	17,6
<b>3. Reparieren</b>	2.201	1.981	1.735	6,9	8,3	11,3
<b>4. Handelstätigkeiten</b>	3.807	3.897	4.463	29,0	32,8	40,4
<b>5. Bürotätigkeiten</b>	5.833	5.823	5.848	26,2	27,5	32,7
<b>6. Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten</b>	1.667	1.696	1.798	12,4	15,5	20,7
<b>7. Organisation und Management</b>	2.226	2.363	2.765	6,2	7,7	11,3
<b>8. Allgemeine Dienste</b>	4.757	4.422	4.338	26,6	28,8	35,7
<b>9. Betreuen, Beraten, Lehren u. ä.</b>	4.894	5.268	5.845	30,0	33,5	42,1
<b>1 - 9 Gesamt</b>	33.462	32.436	32.959	20,1	22,8	29,3

Quelle: Weidig/Hofer/Wolff 1999, 43

Offensichtlich haben die für die Lebensqualitätsbranchen zentralen Tätigkeitsfelder bereits heute überdurchschnittlich hohe Teilzeitquoten, und es ist darüber hinaus damit zu rechnen, dass die Bedeutung der Teilzeit in diesen Bereichen noch erheblich steigen wird. Dies hat zum einen damit zu tun, dass in diesen Bereichen überdurchschnittlich viele Frauen arbeiten, bei denen ein höheres Interesse an Teilzeit unterstellt werden kann als bei Männern. Zum anderen gelten diese Tätigkeiten als besonders geeignet bzw. anfällig dafür, in Teilzeit erledigt zu werden (vgl. Weidig/Hofer/Wolff 1998, 119 ff.).

Zur *Einkommenssituation* in den Lebensqualitätsbranchen ist die Datenlage eher unübersichtlich, und im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung fehlen brauchbare Prognosen. Ein Teil der aktuellen Unklarheiten resultiert daraus, dass die Tarif- und Vertragslandschaft bei Beschäftigungsverhältnissen im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen deutlich vielfältiger ist als in anderen Wirtschaftszweigen. Sie reicht von Schwarzarbeit (etwa im Bereich von Reinigungsarbeiten) über Aufwandsentschädigungen (etwa bei Übungsleitern in Sportvereinen) und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen bis hin zu regulären, aber häufig unterdurchschnittlich entlohnten Arbeitsverhältnissen. Aus diesem Grunde bleiben dann auch Analysen über die Rolle der Einkommen für die Zukunft der Arbeit in den einzelnen Dienstleistungsbranchen bzw. Diskussionen über die Auswirkungen von Lohnspreizungen mit einigen Unsicherheiten behaftet (vgl. Baethge/Glott/Wilkens 1999, 194 ff.)

Im Jahre 1999 wurde am Institut Arbeit und Technik eine für Deutschland repräsentative Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durchgeführt<sup>32</sup>, die auch auf die Einkommensverhältnisse einging. Die nachfolgende Tabelle gibt an, wie sich in ausgewählten Teilbereichen des Dienstleistungssektors die dort Beschäftigten auf die einzelnen Einkommensklassen verteilen. Im Mittelpunkt stehen dabei die haushalts- und personenbezogenen Dienstleistungen; wobei sich deutlich zeigt, dass in diesen Branchen eher schlecht verdient wird. Wo die Nachfrage nicht durch öffentliche oder halböffentliche Finanzmittel unterstützt wird, sind die unteren Einkommensgrößenklassen besonders stark besetzt; und selbst im Gesundheitswesen, wo die Nachfrage durch öffentliche und halböffentliche Mittel dominiert wird, sind niedrige Einkommen überdurchschnittlich stark vertreten:

**Tab. 4: Nettoeinkommen in ausgewählten Dienstleistungsbranchen**

	Persönliches Nettoeinkommen (in %)				
	bis 1000 DM	bis 2000 DM	bis 3000 DM	bis 4000 DM	über 4000 DM
<b>Reisebüros</b>	9,1	40,9	40,9		9,1
<b>Haushaltsbezogene Dienstleistungen</b>	18,0	57,4	23,0	1,6	
<b>Hotels</b>	12,5	37,5	50,0		
<b>Medien, Verlage</b>		33,3	58,3	8,3	
<b>Gesellschaftsbezogene Dienstleistungen</b>	3,8	24,7	40,1	17,0	14,3
<b>Krankenhäuser, Kliniken, freiberufliches Gesundheitswesen</b>	7,9	38,9	38,9	11,1	3,2
<b>Gebietskörperschaften, Sozialversicherungen</b>		16,7	38,5	37,2	7,7
<b>Dienstleistungssektor gesamt</b>	<b>8,5</b>	<b>32,1</b>	<b>38,3</b>	<b>13,7</b>	<b>7,5</b>
<b>Wirtschaft gesamt</b>	<b>6,7</b>	<b>27,8</b>	<b>41,3</b>	<b>16,3</b>	<b>7,9</b>

*Quelle: Institut Arbeit und Technik, eigene Berechnungen, © IAT 2001*

Die bereits erwähnte repräsentative Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerbefragung durch das IAT liefert auch Anhaltspunkte über die *(Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten*, die den Beschäftigten in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen offenstehen. Ein wichtiger Indikator dafür ist, wie viele Prozent der Arbeitnehmerschaft in einer Branche in Gruppenarbeit tätig sind oder sogar in teilautonomen, d. h. selbstbestimmten Gruppenarbeitsstrukturen arbeiten. Tabelle 5 gibt einen Überblick darüber, wie diese Arbeitsformen in den bereits oben angesprochenen Dienstleistungszweigen verbreitet sind.

<sup>32</sup> Insgesamt wurden 2888 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auswertbar befragt; für den Dienstleistungssektor wurden 1626 Interviews ausgewertet. Detaillierte Auskunft über die Befragung und ihre Ergebnisse gibt das Buch von Nordhause-Janz/Pekruhl 2000.

**Tab. 5: Verbreitung von Gruppenarbeit nach Branchen**

	Gruppenarbeit insgesamt	davon teilautonome Gruppenarbeit
	(in %)	
<b>Reisebüros</b>	<b>6,3</b>	<b>3,1</b>
<b>Haushaltsbezogene Dienstleistungen</b>	9,4	3,5
<b>Hotels</b>	25,0	8,3
<b>Medien, Verlage</b>	15,0	
<b>Gesellschaftsbezogene Dienstleistungen</b>	15,9	6,6
<b>Krankenhäuser, Kliniken, freiberufliches Gesundheitswesen</b>	16,4	7,9
<b>Gebietskörperschaften, Sozialversicherungen</b>	13,1	6,1
<b>Dienstleistungssektor</b>	<b>11,5</b>	<b>3,7</b>
<b>Wirtschaft gesamt</b>	<b>12,1</b>	<b>3,2</b>

Quelle: Institut Arbeit und Technik, eigene Berechnungen, © IAT 2001

### 5.3 Neue Möglichkeiten für Geringqualifizierte

Schon lange wird in Deutschland nach neuen Möglichkeiten gesucht, die Beschäftigungschancen gering qualifizierter Arbeitnehmer zu verbessern. Seitdem diese Frage Mitte 1999 auch zu einem Schwerpunktthema im Bündnis für Arbeit (auf Bundesebene) geworden ist, hat diese Debatte an Dynamik und Aufmerksamkeit gewonnen. Beschäftigungspotentiale für die angesprochene Arbeitnehmergruppe werden vor allem in den distributiven, freizeitbezogenen, ausbildungs- und gesundheitsbezogenen Diensten gesehen. Wichtigster Hebel zur Aktivierung der vermuteten Beschäftigungspotentiale – so die Ausgangsüberlegung – könnte eine Senkung der Arbeitskosten sein, die auf verschiedenen Wegen erreicht werden könnte, etwa durch eine Entlastung von Sozialversicherungsbeiträgen (Fels u. a. 1999). Dies soll eine Reduzierung der Preise für solche Dienstleistungen bewirken, so die Nachfrage aktivieren und dann zu mehr Arbeitsplätzen führen.

Gegenüber dem Konzept einer generellen Entlastung (oder Subventionierung) der Lohnkosten für geringqualifizierte Arbeitnehmer sind viele Einwände vorgetragen worden. Ein wesentlicher Grund für Skepsis ist die Befürchtung, hier erfolge der Einstieg in einen Niedriglohnbereich, in dessen Folge möglicherweise das gesamte Tarif- und Sozialleistungsgefüge ins Rutschen geraten könne (Weinkopf 1999). Außerdem sei mit Substitutions- und Mitnahmeeffekten zu rechnen und auch hinsichtlich der Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sei bei subventionierten Arbeitsverhältnissen Zweifel angebracht. Sinnvoller sei demgegenüber, für Problemgruppen des Arbeitsmarktes, insbesondere für Langzeitarbeitslose und Sozialhilfebezieher, weiter auf befri-



stete Lohnkostenzuschüsse (auf Basis des bestehenden Tarifsystems) und Qualifizierung zu setzen.

Der Austausch der Argumente der Befürworter und Gegner von „Subventionierung“ hat mittlerweile zu Vereinbarungen geführt, Modellversuche mit verschiedenen Konzepten durchzuführen, um so die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Varianten einer innovativen Arbeitsmarktpolitik für Geringqualifizierte experimentell zu erkunden. Wichtige Unterschiede zwischen den Modellen<sup>33</sup> liegen etwa darin,

- wer von den Maßnahmen profitieren kann (nur Arbeitnehmer auf zusätzlich geschaffenen Arbeitsplätzen oder Geringverdiener generell);
- ob eine zeitliche Degression der Subventionen vorgesehen ist;
- ob eine Fokussierung auf Langzeitarbeitslose und Sozialhilfeempfänger erfolgt;
- ob ein Anreiz oder eine Verpflichtung zu begleitenden Qualifizierungen vorgesehen ist.

Die Debatte um die Zukunft der geringfügigen Beschäftigung ist für die Zukunft der Lebensqualitätsbranchen von hoher Relevanz; ihre Ergebnisse werden nämlich die Einsatzbedingungen der Arbeit in vielen der Lebensqualitätsbranchen stark beeinflussen, da ja hier niedrige Löhne (zumindest derzeit noch) ein hohes Gewicht haben (s. o.). Wenn man jedoch die Entwicklungstrends und Gestaltungsherausforderungen in den von uns exemplarisch diskutierten Branchen Sport, Kultur und Soziales vor Augen hat, wird fraglich, ob eine Reduzierung der Lohnkosten der wichtigste Ansatzpunkt sein wird, um die Entwicklung dieser Branchen zu unterstützen. Gefragt sind vielmehr neue Konzepte für Innovation, Qualität und Effizienz, die wahrscheinlich nur mit mehr Qualifikation, neuen Organisations- und Vermarktungskonzepten sowie mit einer offensiven (menschenzentrierten) Technikunterstützung gelingen können. Das skizzierte Konzept der „Subventionierung von Niedriglöhnen“ wird aus arbeitsmarktpolitischen Beweggründen entwickelt und erprobt. Damit die positiven Trends in den Lebensqualitätsbranchen nachhaltig bleiben, reicht allerdings Arbeitsmarktpolitik allein nicht aus, sondern gefordert ist eine Dienstleistungspolitik, die sowohl auf Arbeit und Qualifizierung als auch auf Innovation, Organisation und Techniknutzung setzt.

---

<sup>33</sup> Einen Überblick über die Modelle liefern Fels u. a. 1999, 41 ff.; über die Ansätze in Nordrhein-Westfalen orientiert die Enquête-Kommission 2000, 58 ff.

## 6 Professionelle Dienste und gemeinschaftliche Leistungsressourcen

Dienstleistungen für mehr Lebensqualität können in ganz unterschiedlichen institutionellen Formen erbracht werden. Dieser „Wohlfahrtsmix“ setzt sich zusammen aus

- öffentlichen Leistungen zur Daseinsvorsorge;
- privaten Angeboten;
- Eigenleistungen und Selbstversorgungsaktivitäten der Haushalte;
- gemeinschaftlich basierten Leistungen jenseits von Markt und Staat, die durch Verbände, Vereine, Stiftungen, Initiativen etc. bereitgestellt werden.

In den letzten Jahren hat es um die letztgenannten beiden Bereiche, die Eigenleistungen und Selbstversorgungsaktivitäten der privaten Haushalten und die gemeinschaftlich basierten Leistungen und Leistungspotentiale, eine rege wissenschaftliche und politische Diskussion gegeben<sup>34</sup>. Wenngleich diese Debatte nach wie vor sehr komplex ist, lassen sich dennoch einige zentrale und kontroverse Positionen identifizieren:

*Perspektive Dualwirtschaft:* Haushaltsleistungen und gemeinschaftliche Leistungspotentiale gewinnen an Bedeutung, weil Markt und Staat – vor allem wegen der Globalisierung und wegen der gestiegenen technischen Rationalisierungsmöglichkeiten – an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeiten angelangt sind und nicht mehr gewährleisten können, dass hinreichend Arbeitsplätze und angemessene Wohlfahrtsleistungen bereitstehen. Aus diesem Grunde steigt sowohl in der Bevölkerung als auch in der Politik das Interesse an einer Ausweitung von Haushalts- und Gemeinschaftsaktivitäten und es ist ratsam, die Organisations- und Leistungspotentiale dieser Ressourcen zu aktivieren. Überspitzt formuliert: Es wird ein dualwirtschaftliches Konzept befürwortet, um „Wege aus der Globalisierungsfalle“ (Dettling 1998) zu finden.

*Haushalts- und Gemeinschaftsproduktion als „Armutsfalle“:* Die Förderung von Haushalts- und Gemeinschaftsleistungen muss sehr differenziert und zielgenau erfolgen. Eine unspezifische Förderung des Gesamtbereichs liefe nämlich auf eine „Armutsökonomie“ hinaus, in der Rand- und Problemgruppen des Arbeitsmarktes abgedrängt würden. Während heute für diese Gruppen auf Fördern und Fordern gesetzt wird, drohten sie bei einer Umstellung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik allein gelassen oder in Billigjobs mit schlechten Arbeitsbedingungen abgeschoben zu werden.

*Komplementaritäts- und Innovationshoffnungen:* Das Verhältnis zwischen Markt, Staat, (Privat-) Haushalt und Gemeinschaft ist keineswegs substitutiv, sondern komplementär. Insbesondere aus dem gemeinschaftsbasierten Bereich kommen immer wieder Reformanstöße und Leistungen, die – obgleich für die Lebensqualität großer Teile der Bevölkerung bedeutsam – weder vom Markt noch vom Staat zu erwarten wären. Viele von ihnen sind jedoch mittel- und langfristige nicht aufrecht zu erhalten, wenn sie nicht pro-

---

<sup>34</sup> Als Überblick vgl. Kistler/Noll/Priller 1999.

fessionell angereichert werden und dazu das Zusammenspiel mit öffentlichen oder privaten Ressourcen suchen. Auf diese Weise tragen gemeinschaftliche Aktivitäten sogar zur Entwicklung, Erprobung und breiten Umsetzung von neuen, lebensqualitätsbezogenen Dienstleistungen bei.

Vor dem Hintergrund dieser kontroversen Thesen sollen im folgenden die wichtigsten empirischen Erkenntnisse zum Ausmaß, zur Entwicklung und zu den Aussichten von Haus- und Eigenwirtschaft zusammengefasst dargestellt werden. Zusätzlich wird dabei auch auf Ergebnisse eingegangen, die das Verhältnis dieser Bereiche zu markt- und staatsgetragenen Aktivitäten (und damit zur normalen Erwerbsarbeit) beschreiben.<sup>35</sup>

### **6.1 Ausmaß von Haushaltswirtschaft, Selbstversorgung und Gemeinschaftsarbeit**

Haushaltswirtschaft, Selbstversorgung und gemeinschaftliche Wege der Wohlfahrtsproduktion sind ein außerordentlich großer, oft unterschätzter Teil der gesamten Wohlfahrtsproduktion; ganz grob geschätzt dürfte er etwa bei 35 % des amtlich ausgewiesenen Bruttoinlandsproduktes liegen<sup>36</sup>.

Volker Teichert hat 1999 alle ihm bekannten einschlägigen Studien und Datenquellen gesichtet und auf dieser Basis eine Übersicht über das Arbeitsvolumen und die Wertschöpfung des informellen Sektors – dieser Begriff steht in der Literatur oft als Sammelbegriff für Haushalts-, Selbstversorgungswirtschaft und gemeinschaftsbasierte (Selbsthilfe-) Ökonomie – erstellt. Danach ist die Haushaltswirtschaft mit „einem Arbeitsvolumen von 83,1 Mrd. Stunden (= 85 %) der weitaus größte Bereich. In der Selbstversorgungswirtschaft werden dagegen jährlich rund 9,9 Mrd. Stunden informell getätigt, was einem Anteil von ca. 10 % entspricht. Obwohl die Selbsthilfeökonomie relativ vielfältig ist, stellt sie mit 4,8 Mrd. Stunden (= 5 %) den kleinsten Bereich der informellen Ökonomie dar“ (Teichert 1999, 94).

Bei dem Gesamtblick auf die informelle Ökonomie, auf die Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit, kommen beachtliche Größenordnungen hinsichtlich des Arbeitsvolumens und der Wertschöpfung zustande. Wenn jedoch die Leistungen der privaten Haushalte und die Selbstversorgungsaktivitäten unberücksichtigt bleiben, sieht das Bild anders aus. Dann nämlich wird von der gemeinschaftsbasierten Selbsthilfeökonomie lediglich eine Wertschöpfung in der Größenordnung von ca. 3–5 % des offiziellen Bruttoinlandsproduktes erzielt (eigene Schätzung auf Basis der Angaben in Teichert 1999, 90–95).

---

<sup>35</sup> Bereits im voraus ist darauf zu verweisen, dass alle quantitativen Angaben mit großer Vorsicht zu betrachten sind. Bislang gibt es keine kontinuierlich und detaillierte Berichterstattung über die Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit, so dass das Gesamtbild dieser Wohlfahrtsquelle nur über das mühevollen (mosaikformende) Zusammenfügen unterschiedlichster, oft kaum kompatibler Daten angewiesen ist.

<sup>36</sup> Teichert (1999, 90) geht allein für die Haushaltswirtschaft von einem Anteil in der Größenordnung von 30 bis 50 Prozent des BIP aus.

**Tab. 6: Arbeitsvolumen und Wertschöpfung in der informellen Ökonomie Mitte der 90er Jahre (Schätzung)**

	Arbeitsvolumen	Informelle Wertschöpfung	
	in Mio. Std.	in Mrd. DM	in %
<b>Haushaltswirtschaft</b>	83.100	1.221,6 <sup>37</sup>	83,5
<b>Selbstversorgungswirtschaft</b>	9.922	141,5	9,7
Do-it-yourself-Aktivitäten und handwerkliche Eigenleistungen	8.600	122,7	
Gartenarbeiten	1.322 <sup>38</sup>	18,8	
<b>Selbsthilfeökonomie</b>	4.799	99,6	6,8
Nachbarschaftshilfe	1.228	17,4	
Selbsthilfevereinigungen	191	4,4	
Ehrenamtliche Tätigkeiten	3.260	75,0	
Bürgerinitiativen und politische / berufsbezogene Organisationen	120	2,8	
<b>Informelle Ökonomie insgesamt</b>	97.821	1.462,7	100,0

Quelle: Teichert 1999, 94

## 6.2 Entwicklungstrends

Die Datenlage und der Forschungsstand zur Entwicklung der informellen Arbeit waren lange Zeit völlig unzureichend. Trotz zunehmender Forschungsaktivitäten in diesem Themenfeld ergeben sich auch heute noch teilweise widersprüchliche Aussagen, die eine Zu- oder auch Abnahme des ehrenamtlichen Engagements zu belegen scheinen. Festzuhalten ist jedenfalls:

- a) Die Haushaltsarbeit – mit Ausnahme der Kindererziehung – ist in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen. Parallel dazu sind Dienstleistungen für private Haushalte gewachsen, allerdings spiegelt sich dies in Arbeitsmarktdaten nicht angemessen wieder, da viele dieser Dienstleistungen „schwarz“ oder als geringfügige Beschäftigungen durchgeführt wurden und werden.
- b) Zwar ist die Zahl ehrenamtlich tätiger Menschen in Deutschland in den zurückliegenden Jahren gestiegen, jedoch kann dies nicht ohne weiteres mit einem Bedeutungsgewinn des Ehrenamtes gleichgesetzt werden. Gleichzeitig fand (und findet) nämlich ein Strukturwandel des Ehrenamtes statt, der das Interesse an sporadischem Engagement steigen lässt und mehr Vorbehalte gegen längerfristige kontinuierliche Leistungen mit sich bringt (Erlinghagen/Rinne/Schwarz 1999). Anhaltspunkte dafür, dass sich dieser Trend wieder umkehrt oder dass das Engagement insgesamt in Zukunft drastisch zunehmen wird, gibt es nicht.

<sup>37</sup> Berechnungen gelten für Ost- und Westdeutschland

### **6.2.1 Profil der freiwillig-ehrenamtlich Tätigen**

Hinsichtlich des soziologischen Profils der freiwillig-ehrenamtlich Tätigen gab es in den letzten Jahren eine Reihe von empirischen Studien. Vor allem aus den Daten des sozio-ökonomischen Panels des DIW lassen sich wichtige Rückschlüsse ableiten<sup>39</sup>. Danach war Mitte der 90er Jahre fast ein Drittel der erwachsenen westdeutschen Bevölkerung in einer ehrenamtlichen Tätigkeit engagiert. Interessant ist weiterhin, dass das gemeinschaftliche Engagement außerhalb der Erwerbsarbeit mit steigender Erwerbsbeteiligung wächst. Vollzeiterwerbstätige sind eher ehrenamtlich, sozial engagiert als Teilzeiterwerbstätige oder auch Arbeitslose, wenngleich der Anteil der Arbeitslosen (vor allem jüngere, gut qualifizierte) angewachsen ist. Noch immer sind Männer stärker im ehrenamtlichen Bereich tätig als Frauen. Allerdings liegt die Domäne der Männer eindeutig im leitenden, weniger im sozialen Ehrenamt. Das leitende Ehrenamt ist meist regelmäßiger zeitlich strukturiert und vermittelt einen höheren sozialen Status. Ein weiterer Grund für das geringere und eher unregelmäßige Engagement der Frauen liegt auch in den weitaus stärkeren familiären Verpflichtungen und in der gewachsenen Erwerbsneigung von Frauen.

### **6.2.2 Beschäftigungswirkungen der informellen Arbeit**

Der informelle Sektor schafft auch reguläre Arbeitsplätze. Dies trifft direkt vor allem im ehrenamtlich-freiwilligen Bereich zu. Die dort tätigen Organisationen stellen oft zusätzlich zu den freiwillig-ehrenamtlichen Aktivitäten hauptamtliches Personal ein, um ihre Ziele dauerhaft und kompetent zu erreichen.

---

<sup>38</sup> Arbeitsvolumen ausschließlich für die alten Bundesländer

<sup>39</sup> Vgl. auch Blanke/Hilbert u. a. 2000, 101 ff.; Heinze/Olk 1999.

**Tab. 7: Veränderungen der Beschäftigtenzahl bei gemeinnützigen Organisationen zwischen 1995 und 1997**

	gestiegen	gleich geblieben	gefallen
	(in %)		
<b>Kultur</b>	28	53	19
<b>Sport</b>	30	61	9
<b>Freizeit</b>	11	78	11
<b>Bildung und Forschung</b>	18	60	22
<b>Gesundheitswesen</b>	40	29	31
<b>Soziale Dienste</b>	39	44	17
<b>Umwelt</b>	35	56	8
<b>Wohnungswesen</b>	18	68	15
<b>Vertretung von Bürgerinteressen</b>	23	61	16
<b>Stiftungen</b>	4	87	9
<b>Intern. Aktivitäten</b>	24	48	28
<b>Wirtschafts- und Berufsverbände</b>	13	64	24
<b>Insgesamt</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>17</b>

Quelle: Zimmer/Priller u. a. 1999, 21

Im Sozial- und Gesundheitsbereich ist dieser Trend am stärksten ausgeprägt; allein die Wohlfahrtsverbände mit ihren rund 1,5 Millionen Ehrenamtlichen kommen auf rund 800.000 reguläre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bezüglich dieser Branche gibt es bereits seit langem Diskussionen, ob denn der ehrenamtliche Bereich noch in der Lage ist, den hauptamtlichen zu steuern oder ob sich das Verhältnis mittlerweile umgekehrt hat. Professionalisierungstrends gibt es aber auch in anderen Branchen des Non-Profit-Sektors. Bei einer großangelegten schriftlichen Befragung von Organisationen des „Dritten Sektors“ antworteten fast 80 %, die Beschäftigung sei in den letzten Jahren gestiegen oder gleichgeblieben (Zimmer/Priller u. a. 1999).

Nicht ganz so rosig werden allerdings die Zukunftsaussichten beurteilt. Immerhin rechnen 24 % der befragten Organisationen mit einem Beschäftigungsabbau und nur rund 20 % erwarten einen Beschäftigungsanstieg. Besonders bedenklich stimmt, dass große Beschäftigungsträger wie Gesundheit und Soziales sowie Bildung und Forschung mit fallenden Beschäftigungszahlen rechnen. Diese ungünstigen Zukunftserwartungen haben offensichtlich damit zu tun, dass es in einigen Bereichen zu finanziellen Schwierigkeiten kommt, weil öffentliche Förderungen zurückgefahren werden oder weil befürchtet wird, dass öffentlich abgesicherte Leistungsentgelte nicht mehr in dem Maße zur Verfügung stehen, wie es bislang der Fall war. Mit Blick auf die insgesamt positiven

Beschäftigungsaussichten, die vielen Dienstleistungssegmenten insgesamt prophezeit werden, können die Selbsteinschätzungen der gemeinnützigen Organisationen bei einer gelingenden Umorientierung auf die Marktlage vermutlich in positiver Hinsicht übertriffen werden.

**Tab. 8: Erwartete Beschäftigungsentwicklung bei gemeinnützigen Organisationen in den nächsten fünf Jahren**

Beschäftigung wird	steigen	gleich bleiben	fallen	kann man jetzt noch nicht sagen
	(in %)			
Kultur	22	33	22	23
Sport	28	51	9	11
Freizeit	7	67	8	17
Bildung und Forschung	14	36	41	10
Gesundheitswesen	17	29	48	5
Soziale Dienste	23	33	26	18
Umwelt	30	40	16	14
Wohnungswesen	10	74	10	5
Vertretung von Bürgerinteressen	15	37	26	22
Stiftungen	17	70	4	9
Internationale Aktivitäten	26	32	21	21
Wirtschafts- und Berufsverbände	10	59	25	6
Insgesamt	20	39	24	16

Quelle: Zimmer/ Priller u. a. 1999, 21

Über Beschäftigungswirkungen von hauswirtschaftlichen Tätigkeiten und Selbstversorgungsaktivitäten liegen unseres Wissens keine präzisen Forschungsergebnisse vor. Wichtig ist hier zunächst, dass es sich definitionsgemäß nur um indirekte Beschäftigungsergebnisse handeln kann. Solche indirekten Effekte sind insbesondere im Hinblick auf eine Erhöhung der Nachfrage für bestimmte Produkte und Dienstleistungen denkbar. So ermöglicht etwa die Nachbarschaftshilfe vielen Normalverdienern auf dem Lande, ein Eigenheim zu bauen. Lebten sie in der Stadt und hätten sie keine Möglichkeit zur wechselseitigen Unterstützung im Nachbarschafts-, Freundes- und Verwandtenkreis, würden ihre finanziellen Mittel nicht ausreichen, um eine entsprechende Investition zu tätigen. Ob sich die gesteigerte Nachfrage nach Bau- und Handwerksprodukten volkswirtschaftlich positiv oder negativ niederschlägt, hängt davon ab, wie die freien Fi-

nanzmittel der „Häuslebauer“ dann verwendet würden, wenn sie auf ihr Eigenheim verzichten würden.

### **6.2.3 Finanzierung des ehrenamtlich-freiwilligen Bereichs**

Was die Finanzierung betrifft, ist der ehrenamtlich-freiwillige Bereich, der Non-Profit-Sektor, sehr stark von öffentlichen Mitteln geprägt. In der Gesamtbilanz dieses Sektors kommen nämlich 60 % der Mittel aus staatlichen oder kommunalen Töpfen. Bei einer Betrachtung, die auf die Finanzierung der einzelnen Organisationen fokussiert (und nicht nur die Gesamtheit der im „Dritten Sektor“ zur Verfügung stehenden Mittel nach ihrer Herkunft aufteilt), ergibt sich ein weitaus differenzierteres Bild. „So finanzieren sich Organisationen im Gesundheitswesen zu großen Teilen aus Leistungsentgelten. Einrichtungen im Bereich Bildung erhalten umfangreiche öffentliche Zuschüsse. Bei Sport- und Freizeiteinrichtungen sowie selbstverständlich auch bei Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden kommt den Mitgliedern eine dominante Bedeutung zu“ (Zimmer/Priller u. a. 1999, 16). Interessant ist, dass bei einer Befragung von Organisationen des „Dritten Sektors“ rund 30 % der Befragten der Ansicht waren, dass in Zukunft die Einnahmen aus eigenerwirtschafteten Mitteln steigen werden; in diesem Bereich jedenfalls wird im Vergleich mit öffentlichen Zuschüssen, Leistungsentgelten, Spenden und Sponsoring oder Kapitalerträgen der größte Spielraum für eine Steigerung der Einnahmen gesehen.

### **6.2.4 Qualität der Arbeit im ehrenamtlich-freiwilligen Bereich**

Bezüglich der Qualität der Beschäftigungsverhältnisse, die vom ehrenamtlich-freiwilligen Bereich geboten werden, ergeben sich deutliche Abweichungen vom Durchschnitt der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft (siehe Zimmer/Priller u. a. 1999, 19 ff.). So ist

- der Anteil der Teilzeitbeschäftigung überdurchschnittlich hoch,
- haben Honorarkräfte und geringfügig Beschäftigte ein großes Gewicht,
- sind arbeitsmarktpolitisch finanzierte Stellen sehr stark vertreten,
- spielen Zivildienstleistende, Praktikanten und Absolventen eines freiwilligen sozialen Jahres eine große Rolle.

Bei einer vergleichenden Betrachtung der einzelnen Bereiche ergeben sich allerdings erhebliche Abweichungen von diesem Gesamtbild. Ganz grob lässt sich sagen, dass Arbeitsplätze, wie sie auch für die Gesamtwirtschaft typisch sind in den ehrenamtlich gesteuerten Interessenorganisationen (Gewerkschaften, Wirtschaftsverbänden), im Wohnungswesen, bei internationalen Aktivitäten und im Gesundheitswesen besonders stark vertreten sind. Im Sport und bei der Kultur sind demgegenüber atypische Arbeitsverhältnisse (Honorarkräfte und die geringfügige Beschäftigung) weit verbreitet. Festgehalten werden kann ferner, dass die nichtärztlichen Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen, die größten Arbeitgeberbranchen des ehrenamtlich-freiwilligen Bereichs, unterdurchschnittlich verdienen, allerdings liegen die Einkommen hier deutlich höher als etwa bei Postbeschäftigten, Reinigungskräften oder in Hauswirtschaftsberufen.



### 6.3 Zusammenfassende Einschätzung

Im folgenden sollen die skizzierten empirischen Ergebnisse zum Stand, zur Entwicklung und zu den Aussichten der informellen Ökonomie, und hier vor allem des ehrenamtlich-freiwilligen Non-Profit-Sektors vor dem Hintergrund der anfangs dieses Kapitels dargestellten kontroversen Thesen zur Einschätzung dieses Wirtschaftsbereichs erörtert werden:

- Bereits heute werden Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland von vielfältigen Aktivitäten „jenseits von Markt und Staat“ geprägt. Der größte Teil der hier erbrachten Leistungen findet in den Haushalten und als Selbstversorgungswirtschaft statt. Zur Zeit gibt es aber weder Anhaltspunkte dafür, dass diese Bereiche erheblich expandieren, noch dass sie abrupt schrumpfen könnten. Allerdings sprechen viele soziodemographische Gründe (Alterung, Individualisierung, erhöhte Frauenerwerbstätigkeit, steigende Mobilitätsanforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) für einen langsamen aber stetigen Bedeutungsverlust von hauswirtschaftlichen Aktivitäten und Selbstversorgung – wenn diese dualwirtschaftlichen Strukturen nicht gezielt unterstützt werden.
- Die Befürchtung, Eigenarbeit und gemeinschaftliches Engagement sei eine „Armutsfalle“, kann empirisch unter den derzeit gegebenen Rahmenbedingungen nicht bestätigt werden. Bei den ehrenamtlich-freiwilligen Aktivitäten handelt es sich in aller Regel um beruflich und einkommensmäßig besser gestellte Menschen („Mittelschichtphänomen“). Die von den Non-Profit-Organisationen bereitgestellten Beschäftigungsverhältnisse sind zwar arbeitsrechtlich und einkommensmäßig vielfach unterhalb des Durchschnitts der Gesamtwirtschaft, jedoch noch deutlich oberhalb dessen, was in typischen „Billigbranchen“ (z. B. Reinigungsgewerbe, Sicherheitsgewerbe) geboten wird. Nicht verschwiegen werden darf allerdings, dass viele Frauen, die lange Zeit durch Haushalts-, Kinderbetreuungs- und Pflegearbeiten sehr stark gefordert sind, auf Karrieremöglichkeiten verzichten und auch in ihren Ansprüchen an die sozialen Sicherungseinrichtungen oftmals hinter denen von dauerhaft Vollerwerbstätigen zurückbleiben. Berechenbare und hocheffiziente haushaltsnahe Dienstleistungen, eine Verbesserung von Kinderbetreuungsangeboten, eine Verbesserung der Unterstützungsangebote für zu Hause erziehende und pflegende Haushaltsmitglieder und eine Aufwertung von Erziehungs- und Pflegezeiten bei der sozialen Sicherung sind Ansatzpunkte, um solche Benachteiligungen auszugleichen.

Insgesamt betrachtet spricht viel dafür, dass große Teile der informellen Ökonomie im Hinblick auf ihr Zusammenspiel mit Wirtschaft und Gesellschaft im Lichte der Komplementaritäts- und Innovationsimpulsgeberthese gesehen werden können. Dies gilt insbesondere für den „Dritten Sektor“, also die ehrenamtlich-freiwilligen Non-Profit-Organisationen. An deren Anfang stand immer das Ziel, gemeinschaftlich für die Lösung irgendeines sozialen, kulturellen oder ökologischen Problems zu sorgen. Im Laufe der Zeit sind viele dieser Organisationen dann den Weg in die Professionalisierung gegangen und haben so dazu beigetragen, dass in ihrem inhaltlichen Aufgabenbereich neue Arbeitsplätze entstanden sind. Während dieser Prozess bei den Wohlfahrtsverbän-

den im Sozialbereich sehr weit fortgeschritten ist, kann er in anderen Bereichen – etwa bei der Gesundheitsselbsthilfe oder bei der Soziokultur – noch in seiner Anfangsphase beobachtet werden. Hier wird gesellschaftliches und wirtschaftliches Interesse für neue Geschäftsfelder aktiviert, in denen dann später auch professionalisierte Beschäftigte tätig werden – sei es als Angestellte von ehrenamtlich-freiwilligen Organisationen oder von privatwirtschaftlich organisierten Firmen. Insofern handelt es sich bei vielen Aktivitäten im freiwillig-ehrenamtlichen Bereich um Innovationsimpulse, von denen Wirtschaft und Beschäftigung durchaus profitieren können. Sicherlich ist der Vorbehalt nicht ganz von der Hand zu weisen, freiwillig-ehrenamtliche Organisationen seien sehr stark von öffentlichen Unterstützungen abhängig und tendierten daher schnell zur Bürokratisierung und zur Unbeweglichkeit – jedoch zeigt sich, dass auch hier der Finanzdruck in den öffentlichen Haushalten zu einem steigenden Interesse an privaten Einnahmen und damit zu neuen Organisations- und Wettbewerbsstrategien führt.

## 7 Dienstleistungen für mehr Lebensqualität und räumliche Entwicklung

Die in den vorigen Kapiteln dargelegten Entwicklungsmöglichkeiten einer Zukunftsbranche Lebensqualität können sich sowohl positiv auf Wachstum und Beschäftigung auswirken als auch neue Impulse und Entwicklungsmöglichkeiten für die Sozialpolitik bringen. Darüber hinaus ist auch ein Einfluss auf gegebene räumliche Verteilungsstrukturen denkbar (vgl. Grabow 1997). In diesem Abschnitt sollen Optionen aufgezeigt werden, inwiefern die Impulse einer Branche „Lebensqualität“ zu einer Entschärfung raumstruktureller Verteilungskonflikte beitragen können. Unter diesem Gesichtspunkt sind zunächst einige dieser zentralen Verteilungskonflikte zu benennen, sodann wird zu erörtern sein, welche Steuerungseffekte ein entwickelter Wirtschaftsfaktor „Lebensqualität“ bei der Gestaltung von Raumstrukturen entfalten kann. Allerdings ist einschränkend zu bemerken, dass es sich bei den raumstrukturellen Effekten, die sich durch die Entwicklungspotentiale eines solchen Wirtschaftsfeldes ergeben, nur um Nebenwirkungen handeln kann. So kann an dieser Stelle zwar der Frage nachgegangen werden, welche Auswirkungen eine Orientierung an der Idee einer Zukunftsbranche Lebensqualität auf Elemente der Raumstruktur haben kann, es ist jedoch vor der umgekehrten Interpretation zu warnen, dass allein mit Hilfe einer so ausgerichteten Dienstleistungspolitik Raumstrukturen in nächster Zeit gravierend verändert werden könnten.

Eine der wesentlichen Frage der Raumentwicklung ist die Frage nach der Attraktivität hochverdichteter Räume, insbesondere der großstädtischen Innenstadtbereiche (vgl. Schön/Strubelt 1996). Vielfach ist heute zu beobachten, dass die ursprünglichen Standortvorteile von Innenstädten massiv an Bedeutung eingebüßt haben. Aufgrund der zentralitätsbedingt hohen Preise für die innerstädtische Flächennutzung haben sich viele der dort ursprünglich angesiedelten Funktionen aus den Innenstädten weg verlagert und sich eher in Randbereichen niedergelassen. Da die City-Bereiche für andere Raumfunktionen nach wie vor aufgrund der Bodenpreisentwicklung unattraktiv sind, ergibt sich ein Funktionsdefizit dieser Bereiche, welches durch geeignete Politikansätze aufgefangen werden muss (vgl. Stratmann 1999). Wegen der Bedeutung der „weichen“ Faktoren für die Standortqualität kann hier die Entwicklung des Bereichs Lebensqualität einen nicht zu unterschätzenden Beitrag leisten.

Ein zweiter Problembereich ist der nach wie vor festzustellende Entwicklungsrückstand des ländlichen Raumes. Auch wenn durch zahlreiche politische Initiativen und finanzielle Hilfen aus öffentlichen Mitteln ein Ausgleich der unterschiedlichen Lebensbedingungen angestrebt wurde, sind weiterhin erhebliche regionale Disparitäten zwischen Verdichtungsräumen und ihrem Einzugsbereich und den eher peripher gelegenen Räumen festzustellen. Während in Verdichtungsräumen eine zunehmende Wirtschaftsentwicklung zu beobachten ist, bleibt der ländliche Raum aufgrund von Strukturschwierigkeiten und einer hohen zeitlichen wie räumlichen Distanz zu wichtigen Absatzmärkten in der Regel deutlich hinter der allgemeinen Entwicklung zurück (Maier/Weber 1995). Ein deutlich negativer Wanderungssaldo trägt in der Folge dazu bei, dass auch die innerhalb der Region nachgefragten Güter und Dienstleistungen unter einem Nachfragerückgang zu leiden haben.

Die Hoffnungen, die in die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien gesetzt wurden, nach denen die Standortnachteile des ländlichen Raumes drastisch abgebaut werden könnten, haben sich in der Praxis bislang noch nicht erfüllt. Dennoch liegen in diesem Bereich vielfältige Potentiale zur nachhaltigen Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung des ländlichen Raumes, insbesondere durch die Reduzierung von Transport- und Infrastrukturkosten. Zum anderen wird zur Erzielung einer angemessenen Wirtschaftlichkeit bei einer oft nur schwach ausgeprägten Nachfragebasis der zu erbringenden Angebote vor allem auf gemeinschaftliche Leistungspotentiale zu setzen sein, wie sie sich etwa beim Aufbau von Nachbarschaftsläden gezeigt haben.

Als ein dritter Problembereich, zu dessen Entlastung die Entwicklung einer Zukunftsbranche „Lebensqualität“ einen Beitrag leisten könnte, ist die Einflussnahme auf das Personen- und Güterverkehrsaufkommen zu nennen. Aufgrund des stetig zunehmenden Verkehrsmengenwachstums und der damit verbundenen ökologischen Belastungen sollte eine Dienstleistungspolitik das Ziel verfolgen, soweit wie möglich zu einer Reduzierung des Verkehrsaufkommens beizutragen. Die Ursachen für die Zunahme der Verkehrsmengen sind sehr vielfältig: Der Ansatz einer Verminderung des Personenverkehrs wird im allgemeinen eine stärkere Durchmischung der verschiedenen Siedlungsfunktionen (Arbeiten, Wohnen, Freizeit) erfordern, also unmittelbare Verkehrsnotwendigkeiten reduzieren. Für die Entwicklung einer Zukunftsbranche Lebensqualität bedeutet dies, dass Angebote, die bisher im näheren Wohnumfeld nicht verfügbar sind und deren Nachfrage daher Verkehr erzeugte, künftig möglichst wohnortnah erbracht werden sollten. Hierzu zählen vor allem Freizeit- und Sportangebote, welche aus verschiedenen Gründen oft räumlich von Wohnbereichen getrennt angesiedelt sind. Des Weiteren kann durch die Schaffung von neuen Angeboten der Verkehrsaufwand für die Inanspruchnahme anderer Leistungen, welche dann von entfernteren Kunden nicht mehr wahrgenommen würden, reduziert werden. Zu betrachten sind darüber hinaus Auswirkungen auf die Verkehrslenkung, d. h. auf die Quell- und Zielgebundenheit von Verkehrsströmen. Hierbei ist darauf zu achten, dass insbesondere die auf eine überörtliche Zentralität angewiesenen Angebote (z. B. im Bereich Kultur) eine gute Anbindung an das ÖPNV-Netz aufweisen und die Belastung der Innenstädte durch den Individualverkehr (vgl. Baron 1997) nicht unnötig verstärken.

## 7.1 Kulturförderung

Durch die in den letzten Dekaden gewachsene Ausdifferenzierung in Hoch- und Soziokultur werden auch die räumlichen Wirkungen, die sich aus einer öffentlichen Kulturförderung ergeben, vielfältiger. Wurde bisher mit einer zielgerichteten Unterstützung der etablierten Hochkultur eine Verstärkung der Zentralisierungswirkungen erreicht, so wird durch die zunehmende Entwicklung der Soziokultur in Stadtteilen und in Mittelstädten nun auch in Ansätzen das raumordnungspolitische Ausgleichsziel verfolgt. Während in der Hochkultur ein über die jeweiligen kommunalen Grenzen hinausgehendes Kunden- und Besucherspektrum angesprochen werden soll und damit diesen Orten automatisch eine höhere Zentralität zukommt, greift die Soziokultur in erster Linie eine räumlich weniger weitreichende Kulturnachfrage ab. Hierzu gehören auch Stadtteilinitiativen, welche sich in der Regel auf die kulturelle Versorgung eines engeren Woh-

numfelds beziehen. Diese dezentralen Initiativen orientieren sich zumindest teilweise an der Nachfrage in den Stadtteilen und führen daher zu einer räumlich enger gefassten Orientierung des soziokulturellen Angebots. Sie können aber auch dazu beitragen, eine neue Form regionaler Identität zu schaffen und aus dieser Richtung eine engere Nachfragebindung an Besucher im regionalen Umfeld herzustellen (vgl. Ipsen 1997).

Der politische Ansatz einer breiten Kulturentwicklung, die sowohl auf eine Unterstützung punktueller Hochkultur als auch auf die Existenz verschiedener dezentraler soziokultureller Aktivitäten abzielt, hat dementsprechend verschiedene ausdifferenzierte Raumwirkungen zur Folge. Insofern ist eine Problemkonzentration durch diesen Ansatz nicht zu befürchten. Während durch die Förderung von Hochkultur insbesondere der Zentralitätsaspekt gefördert wird und eine Begünstigung hochverdichteter Innenstadtbereiche erfolgt, können von der Unterstützung soziokultureller Aktivitäten gerade auch die Bereiche mittlerer Zentralität profitieren. Dieser Kritik, dass die Hochkultur eine räumliche Konzentration fördere, kann aber entgegengehalten werden, dass sich negative Konzentrationseffekte wie beispielsweise Verkehrsbelastungen in Grenzen halten lassen, da die erzeugten Belastungen antizyklisch zu den bestehenden Hauptverkehrsströmen entstehen. Inzwischen hat sich die raumordnungspolitische Präferenz in hochverdichteten Innenstadtbereichen ohnehin auf eine Revitalisierung dieser Bereiche verlegt, da die Problematik durch den Funktionsverlust der Innenstädte inzwischen als gravierender betrachtet werden muss.

## 7.2 Sport

In der Sportförderung, die das Interesse an einer dezentralen wohnortnahen Versorgung der Bevölkerung mit derartigen Dienstleistungsangeboten und ehrenamtlichen Strukturen verfolgt, wird dem raumordnungspolitischen Ausgleichsziel Rechnung getragen und das Ziel eines möglichst gering zu haltenden Raumüberwindungsaufwandes unterstützt. Dem wohnortnahen Sportangebot kommt unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit eine besondere Funktion zu: So können Ansätze, die zu einer stärkeren Vermischung der Funktionen Wohnen und Freizeit führen, dazu beitragen, den Trend einer Zunahme im Freizeitverkehr entgegenzuwirken. An dieser Stelle sind verkehrsaufkommensmindernde Maßnahmen besonders wirkungsvoll, da dieses Verkehrssegment aufgrund außerordentlicher räumlicher und zeitlicher Differenzierung nur zu einem geringen Anteil von ökologisch verträglichen Verkehrsarten abgegriffen werden kann.

Die Anforderungen an ein wohnortnahes Sportangebot beinhalten einerseits die Notwendigkeit, ein breites Angebotsspektrum verschiedener Sportarten bereitzuhalten, andererseits dieses sehr zielgruppenspezifisch auszurichten. Hierbei wird allerdings ein Spannungsfeld deutlich: Die Marktfähigkeit von Angeboten kann erfahrungsgemäß dann am ehesten gesichert werden, wenn eine möglichst große Angebotsvielfalt an einem Ort bereitgehalten werden kann, dies erfordert jedoch einen weitergehenden räumlichen Einzugsbereich zur Deckung der Nachfrage. Für eine wohnortnahe Versorgung ist hingegen ein möglichst zielgruppenspezifisches Angebot vonnöten, das gezielt auf die Bedarfe der ortsansässigen Bewohner ausgerichtet ist und deren Notwendigkeit, an anderen Orten Sportangebote wahrzunehmen, zu einem möglichst hohen Anteil ab-

greift. Hieraus ergibt sich die Anforderung, die ortsansässigen ehrenamtlichen Vereinsaktivitäten mit in das zu entwickelnde regionale Sportangebot optimal zu integrieren und auf dieser Basis nach weiteren Angebotsfeldern zu suchen.

### **7.3 Soziale Dienstleistungen**

Unter sozialpolitischen Gesichtspunkten ist die Erbringung sozialer Dienstleistungen dem Ziel verpflichtet, einen gesellschaftlichen Ausgleich herzustellen, und auch unter raumordnungspolitischen Aspekten müssen hier Anforderungen an die gerechte und gleichmäßige Verteilung in den Vordergrund gestellt werden. In diesem Kontext ist es Aufgabe der Politik, eine ausreichende Versorgung mit sozialen Dienstleistungen im Raum zu gewährleisten. Bei der Entwicklung neuer Angebote, die auf eine ausreichende Nachfrage bestimmter Kundengruppen angewiesen sind, muss unter räumlichen Gesichtspunkten zunächst ein Schwerpunkt auf solche Regionen gesetzt werden, in denen ein ausreichendes Kundenpotential vorhanden ist. Dennoch ist im weiteren darauf zu achten, dass eine wirtschaftlich sinnvolle Übertragbarkeit bzw. Verknüpfung mit anderen Angeboten auch in anderen Räumen erfolgen kann, um ein flächendeckendes Netz einer angemessenen sozialen Grundversorgung gewährleisten zu können.

Das in Kapitel 4.2 dargestellte Beispiel zu Teleservices für Senioren zeigt auf, dass es neue Möglichkeiten gibt, kommunikationsorientierte und aktivierende Dienste für zu Hause lebende alte Menschen bereitzustellen, ohne dass hierfür hohe Wegekosten (einschließlich des damit zusammenhängenden Verkehrsaufkommens und sonstiger Umweltbelastungen) anfallen. Auf der anderen Seite bietet eine entsprechende kommunikationstechnische Infrastruktur auch gute Anknüpfungspunkte, um bei Kunden zusätzliche Dienstleistungsnachfrage auszulösen, die dann auch zusätzliches Verkehrsaufkommen nach sich zieht. Um dieses so gering wie möglich zu halten, wäre es wünschenswert, wenn bereits bei der Entwicklung und Erprobung daran gedacht würde, Synergien mit bereits im Feld tätigen Verkehrs-, Verteilungs- und Logistikern auszunutzen; nur dadurch kann vermieden werden, dass auf ein und derselben Strecke mehrere Fahrzeuge gleichzeitig (unterausgelastet) unterwegs sind. Konkret könnte dies etwa bedeuten, dass ambulante Pflegedienste, die ja ohnehin bestimmte Strecken abfahren, Bestandteil von Electronic-Commerce-Angeboten für ältere Menschen werden und die Verteilung der elektronisch bestellten Waren übernehmen. Umgekehrt wäre aber auch vorstellbar, dass ein Unternehmen wie die Deutsche Post AG Verteilungsaufgaben bei Arzneimitteln oder sonstigen Gesundheits- und Versorgungsprodukten übernimmt. Bislang scheitern solche Kooperationen jedoch oft daran, dass es keine Einrichtungen gibt, die solche Akteure miteinander verknüpfen und dafür sorgen, dass eine belastungsfähige Verrechnungsbasis zwischen den Akteuren zustande kommt.

### **7.4 Fazit**

Eine Förderung der Zukunftsbranche Lebensqualität erzeugt in den hier betrachteten Feldern eine Reihe von Anstößen, um auch raumordnungspolitische Gestaltungsaufgaben angehen zu können. Die Gestaltungsperspektiven, welche durch eine gezielte Förderung von Dienstleistungen für mehr Lebensqualität eröffnet werden, sind in großem

Maße mit den raumordnungspolitischen Regulierungsbedarfen in Übereinstimmung zu bringen, so dass die ansonsten bei der Förderung einzelner Wirtschaftszweige häufig auftretenden Negativeffekte in sehr engen Grenzen gehalten werden können. Dienstleistungen für mehr Lebensqualität können daher einen wichtigen Beitrag zu einer ausgewogenen Raumstruktur leisten.

## 8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

1. Wenn heute nach der Zukunft der Arbeit und nach aussichtsreichen Wirtschaftsbranchen gesucht wird, werden insbesondere folgende Branchen als besonders vielversprechend angesehen: Gesundheit und Soziales; umweltverträgliche und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen; Bildung und Wissen; Kommunikation; Freizeit, Sport und Kultur. Unsere Analysen haben ergeben, dass diese Branchen bereits in den letzten Jahren zu den wichtigsten Trägern des Strukturwandels gehörten und dass insbesondere der Wandel bei den soziodemographischen Rahmenbedingungen gute Chancen dafür bietet, dass dieser Wachstumstrend auch für die Zukunft anhalten wird. Bislang wurde die Entwicklung in den angesprochenen Branchen vorwiegend unter sozial-, umwelt- oder kulturpolitischen Gesichtspunkten gesehen. Die hohe Bedeutung, die Bereiche wie Kultur, Sport, Freizeit und Gesundheit für Wachstum und Beschäftigung in den letzten Jahren gehabt haben und in Zukunft vermutlich haben werden, legt es jedoch nahe, sie zugleich auch unter wirtschafts- und strukturpolitischen Gesichtspunkten zu sehen.
2. Die zurückliegenden Jahre waren wirtschaftlich geprägt durch die Informations- und Kommunikationstechnologien. Einige Wirtschaftsforscher prognostizieren, dass der nächste große Wachstumsschub aus dem Interesse der Menschen an der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen kommen wird (Nefiodow 1996). Bislang gibt es noch keine Formel, wie diese nächste Wachstumswelle benannt werden könnte. Eine Gemeinsamkeit der hier betrachteten Zukunftsbranchen ist, dass Produkte und Dienstleistungen produziert werden, die darauf zielen, gesellschaftliche, ökologische, gesundheitsbezogene oder soziale Probleme zu lösen. Insofern ist das Innovationsgeschehen darauf programmiert, die Lebensqualität der Menschen deutlich zu verbessern. Deshalb bietet es sich an, die verschiedenen Trends und Entwicklungen mit der Integrationsformel „Innovationen für mehr Lebensqualität“ zusammenzufassen.
3. Lebensqualität ist ein wissenschaftlicher und politischer Begriff, der bereits eine lange Tradition hat und insbesondere in den 70er Jahren auch in der breiteren Öffentlichkeit auf Resonanz stieß (Noll 2000). Bei vielen Menschen ist dieser Begriff unausgesprochen damit verbunden, dass über (eine öffentlich oder halböffentlich finanzierte) Infrastruktur dafür gesorgt werden muss, dass sich die Lebensverhältnisse verbessern. Ein modernes Konzept der Zukunfts- und Wirtschaftsbranche Lebensqualität wird die öffentliche Verantwortung weiterhin betonen, gleichzeitig aber auch herausarbeiten, dass es gute Chancen gibt, zusätzlich zu den vorhandenen öffentlichen, halböffentlichen und gemeinschaftlich-ehrenamtlichen Ressourcen, private Kaufkraft für mehr Lebensqualität zu mobilisieren. Allerdings muss dabei darauf geachtet werden, dass auch sozial Schwache an Dienstleistungen für mehr Lebensqualität partizipieren können.
4. In vielen der oben angesprochenen Zukunftsbranchen – vor allem im Bereich Gesundheit und Soziales – spielen gemeinschaftliche und ehrenamtliche Aktivitäten eine große Rolle. Vielfach wird befürchtet, dass das ausgeprägte unentgeltliche Engagement dem Entstehen erwerbswirtschaftlicher (bzw. dem Beibehalten öffentlich



finanzierter) Arbeit im Wege stehe. Die vorstehenden Analysen und Beispiele haben jedoch verdeutlicht, dass das Verhältnis zwischen öffentlichen, marktgetragenen und gemeinschaftlich-ehrenamtlichen Aktivitäten keineswegs substitutiv, sondern komplementär ist; Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Zusammenspiel der verschiedenen Organisationskulturen erfolgreich organisiert wird. Insbesondere aus dem gemeinschaftsbasierten Bereich kommen immer wieder Reformanstöße und Leistungen, die – obgleich für die Lebensqualität großer Teile der Bevölkerung bedeutsam – weder vom Markt noch vom Staat zu erwarten wären. Viele von ihnen sind jedoch mittel- und langfristig nur aufrechtzuerhalten, wenn sie professionell angereichert werden und dazu das Zusammenspiel mit öffentlichen oder privaten Ressourcen suchen. Auf diese Weise tragen gemeinschaftliche Aktivitäten sogar zur Entwicklung, Erprobung und breiten Umsetzung von neuen, lebensqualitätsbezogenen Dienstleistungen bei.

5. Wer dafür plädiert, die Chancen der Zukunftsbranche Lebensqualität aufzugreifen, wird oft mit dem Vorwurf konfrontiert, dieses sei eine Absage an moderne Technologie und moderne Organisationskonzepte. Faktisch ist jedoch das Gegenteil der Fall: Zukunftsfähige Lösungen werden sich in den Lebensqualitätsbranchen nur dann durchsetzen können, wenn sie deutlich besser und kostengünstiger sind als die heutigen. Aus diesem Grunde sind die Anbieter in starkem Maße auf technischen und organisatorischen Fortschritt angewiesen. Dass Technik und Organisation auch tatsächlich weiterhelfen, wenn es gilt, neue Angebote zu kreieren und einzuführen bzw. vorhandene billiger und besser zu machen, dafür gibt es mittlerweile eine Fülle von vielversprechenden Konzepten. Beispiele sind etwa: Internetangebote zur Aktivierung und Unterstützung von Gesundheitsselbsthilfegruppen, Biotechnologie für eine bessere Gesundheitsprävention, Neue Medien für die Unterstützung des Zuhause-Lebens im Alter, elektronische Hilfen für die Steuerung und Überwachung von Aktivitäten an Fitnessgeräten.
6. Zwar kann gegenwärtig beobachtet werden, wie die Lebensqualitätsbranchen mehr und mehr in das Visier privatwirtschaftlicher Investoren rücken, dennoch sind aus verschiedenen Gründen weitergehende politische Anstöße und Hilfen unerlässlich, denn
  - viele der traditionellen Akteure – insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich – sind es nicht gewohnt, mit Innovationen neue Märkte zu entwickeln;
  - etliche inhaltlich interessierte und kompetente Akteure verfügen nicht über hinreichende finanzielle Spielräume, um in die Entwicklung und Erprobung neuer Produkte und Dienstleistungen investieren zu können;
  - Innovationen verlangen oftmals Kooperationen unterschiedlicher, bislang getrennt operierender Akteure, die ohne externe Anregung und Moderation nicht funktionieren;
  - es sollten Unsicherheiten bei den politischen Rahmenbedingungen ausgeschlossen werden, wie sie vor allem dann auftreten, wenn unklar ist, welche Leistun-

- gen unter welchen Bedingungen ganz oder teil- und zeitweise öffentlich finanziert oder über öffentlich verbriefte Leistungsentgelte abgesichert werden;
- über ein gezieltes Qualitätsmanagement (etwa durch Benchmarking) und durch Verbraucherschutz ist sicherzustellen, dass durch die neu entstehenden Angebote niemand übervorteilt wird;
  - durch geeignete sozialpolitische Maßnahmen sollte ausgeschlossen werden, dass sozial Schwache von den wachsenden Chancen auf mehr Lebensqualität ausgeschlossen werden.
7. Politik für die Aktivierung und Gestaltung der Lebensqualitätsbranchen muss sowohl zentral als auch dezentral ansetzen. Aus der Perspektive einer Landesregierung in einem so großen Flächenland wie Nordrhein-Westfalen bedeutet dies, dass Brancheninitiativen ihren Platz zunächst einmal auf der zentralen Ebene haben. Wenn es allerdings gilt, Innovationspartnerschaften für neue Produkte und Dienstleistungen auf den Weg zu bringen oder neue Produkte und Verfahren zu entwickeln und zu erproben, ist die dezentrale Ebene mit ihrer großen Nähe und mit ihren guten Möglichkeiten zur Konzertierung des Zusammenspiels zwischen den (häufig privaten, öffentlichen und gemeinschaftlich-ehrenamtlichen) Akteuren häufig am besten geeignet. Darüber hinaus bietet die Zukunftsbranche Lebensqualität auch einzelnen Teilregionen Nordrhein-Westfalens gute Chancen, sich regional zu spezialisieren und zu profilieren.<sup>40</sup>
8. Politische Strategien zur Entwicklung der Zukunftsbranche Lebensqualität erfordern das Zusammengehen verschiedener Politikfelder. Zu nennen sind zum einen die Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Stadt- bzw. Raumentwicklungspolitik, zum anderen die Kultur-, Sport-, Sozial- und Gesundheitspolitik. Bekanntlich gibt es zwischen diesen Politikfeldern eine Reihe von Ziel- und Interessenkonflikten; darüber hinaus wird die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Häusern oftmals durch bürokratische Abstimmungsprobleme erschwert. In den letzten Jahren ist zum Teil erfolgreich damit experimentiert worden, interministerielle Kooperation projektorientiert von außen koordinieren zu lassen. Für die weitere Entwicklung der Zukunftsbranche Lebensqualität empfiehlt es sich, an diese einschlägigen Erfahrungen anzuknüpfen.
9. Neue wirtschaftliche Chancen werden zunächst immer nur von wenigen Akteuren wahrgenommen. Sobald sich jedoch herumgesprochen hat, dass solche „early adopters“ auf Erfolgskurs sind, gibt es normalerweise einen starken Trend zu „me-too“-Initiativen. Damit verbunden ist dann die Gefahr von Überinvestitionen und Investitionsruinen. Solche Überreaktionen sind wahrscheinlich nur schwer zu vermeiden; aus Sicht des Landes kann die Gefahr von Überreaktionen im Sinne eines

---

<sup>40</sup> In NRW sind hierfür bereits etliche Beispiele zu finden; genannt werden können etwa der Rhein-Ruhrraum, der in den letzten Jahren erfolgreich daran gearbeitet, sich als Kulturwirtschaftsregionen zu positionieren; Ostwestfalen, das beginnt, seine Gesundheitswirtschaftspotentiale zu erkennen oder der Niederrhein, der verstärkt auf sanften Tourismus baut.

Plädoyers interpretiert werden, bei der Aktivierung und Unterstützung neuer erwerbswirtschaftlicher Angebote nicht in die Fläche zu gehen, sondern sich auf einzelne „Leuchttürme“ mit Multiplikatoreffekt zu konzentrieren.

10. Lebensqualität ist keineswegs ausschließlich eine wirtschaftliche Aktivität mit Bezug auf Kunden aus den heimischen Regionen. Im Sport-, Kultur- und Freizeitbereich wird bereits seit langem auf auswärtige und ausländische Kunden zugegangen. Vergleichbare Vermarktungsstrategien bieten sich auch für den Gesundheits- und Sozialbereich an. Dabei ist sowohl an das Ansprechen und Anwerben von Kunden von außerhalb als auch an den Export von Know-how (Expertenwissen; Beratung für Unternehmen, Regierungen und andere öffentliche Einrichtungen) sowie an die vermehrte Ausfuhr von Produkten und Dienstleistungen zu denken. Besondere Ermutigungen für entsprechende Schritte brauchen die öffentlichen und freigemeinnützig verfassten Anbieter, die sich oftmals noch als regionale Versorger und nicht als im Wettbewerb stehende Unternehmen begreifen.

Die Subventionierung von geringqualifizierten Arbeitskräften in Niedriglohnbereichen ist kein „Königsweg“ für die weitere Aktivierung der auf Lebensqualität bezogenen Wirtschaftszweige. Sie kann ein wichtiges Argument sein, um Humankapital für diese Branchen zu mobilisieren und um neue Leistungen in der Startphase für Kunden attraktiv und bezahlbar zu machen. Mittel- und langfristig geht jedoch vermutlich kein Weg daran vorbei, verstärkt auf qualifiziertes Personal zu setzen. Nur dieses bietet die Gewähr dafür, dass die Leistungen so anspruchsvoll und kundennah werden, dass sie auch auf nachhaltige Akzeptanz stoßen. Wenn es gelingt, moderne Technik- und Organisationskonzepte dafür zu nutzen, die Angebote produktiver zu machen, kann dies auch neue Chancen für attraktive, anspruchsvolle und normal entlohnte Arbeitsplätze jenseits von Niedriglöhnen schaffen.

## Literatur

- Alemann v., Ulrich / Heinze, Rolf G. / Wehrhöfer, Ulrich (Hg.), 1999:** Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse. Diskussion. Praxis, Opladen.
- Anheier, Helmut / Priller, Eckhard / Seibel, Wilfried / Zimmer, Anette (Hg.), 1997:** Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisation zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin.
- Bäcker, Gerhard / Heinze, Rolf G. / Naegele, Gerhard, 1995:** Die Sozialen Dienste vor neuen Herausforderungen, Münster.
- Baethge, Martin, 1996:** Zwischen Computer und Kunden – Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: Braczyk, Hans-Joachim / Ganter, Hans-Dieter / Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart / Berlin / Köln: 15–28.
- Baethge, Martin / Glott, Rüdiger / Wilkens, Ingrid, 1999:** Dienstleistungsbeschäftigung im internationalen Vergleich. In: Baethge, Martin / Rock, Reinhard / Ochel, Wolfgang / Reichwald, Ralf / Schulz, Erika, (Hg.): Dienstleistungen als Chance: Entwicklungspfade für die Beschäftigung. Im Rahmen der BMBF-Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Abschlussbericht, Göttingen: SOFI: 149–232.
- Baier, Horst, 1997:** Gesundheit als Lebensqualität. Folgen für Staat, Markt und Medizin, Zürich / Osnabrück.
- Bandemer, Stephan v. u. a., 1999:** Qualifizierung von Beschäftigten in der ambulanten Pflege. Qualitätsmanagement und Benchmarking in der Praxis, Gelsenkirchen: IAT.
- Bandemer, Stephan v. / Blanke, Bernhard / Hilbert, Josef / Schmid, Josef, 1995:** Staatsaufgaben. Von der „schleichenden Privatisierung“ zum „aktivierenden Staat“. In: Behrens, Fritz / Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Stöbe, Sybille / Walsken, Ernst M. (Hg.): Den Staat neu denken, Berlin: 41–60.
- Bandemer, Stephan v. / Hilbert, Josef / Schulz, Erika, 1998:** Zukunftsbranche Gesundheit und Soziales? Szenarien und Ansatzpunkte der Beschäftigungsentwicklung bei gesundheitsbezogenen und sozialen Diensten. In: Bosch, Gerhard (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit, Frankfurt / New York: 412–435.
- Baron, Paul, 1997:** Strukturwandel der Innenstädte und mögliche Auswirkungen auf den Stadtverkehr. In: Internationales Verkehrswesen, Heft 7/8 (1997): 367–370.
- Bauer, Udo, 1999:** Konzeptionelle Überlegungen zur Beratung von Sportorganisationen bei der bedarfsorientierten Ausrichtung ihrer Angebote und Dienstleistungen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW / Landessportbund NRW / Institut für Zukunftsfähige Projekte (Hg.): Beschäftigungspotentiale im organisierten Sport, Dokumentation eines Workshops, Dortmund: 53–57.
- Beyer, Lothar / Hilbert, Josef / Micheel, Brigitte, 1997:** Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor. Gutachten für die Enquête-Kommission „Zukunft der Erwerbsarbeit“ des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Ms. Gelsenkirchen. Gek. u. überarb. Fassg. abgedr. in: Enquête-Kommission „Zukunft der Erwerbsarbeit“, 1998: Der Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen. Materialband zum Bericht. Teil 1: Bestandsanalyse, Düsseldorf: Landtag Nordrhein-Westfalen: 131–164.
- Bierter, Willy, 1997:** Öko-effiziente Dienstleistungen und zukunftsfähige Produkte. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart: 557–585.
- Bissell, Don, 1997:** Home Integration at Last. In: Compressed Air Magazine. [http://www.ingersoll-rand.com/compair/ap-may97/home\\_4.htm](http://www.ingersoll-rand.com/compair/ap-may97/home_4.htm)
- Blanke, Bernhard / Hilbert, Josef u. a., 2000:** Sozialstaat im Wandel. Herausforderungen – Risiken – Chancen – neue Verantwortung. Gelsenkirchen: Ms.
- Bock, Stefan, 2000:** Soziokultur 2000 – eine Utopie. <http://www.Soziokultur.de/texte/stefbock.htm>
- Born, Andreas, 2000:** Gemeinsam oder einsam? Arbeitsorganisation im Dienstleistungssektor. In: Nordhause-Janzen, Jürgen / Pekruhl, Ulrich (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? München: 103–138.

- Born, Andreas / Middendorf, Anja Sophia, 1999:** Urlaub jenseits des Seniorentellers. Beschäftigungschancen durch integrierte Angebotsentwicklung im Senientourismus. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1998 / 99, Gelsenkirchen: IAT: 120–130.
- Bosch, Gerhard, 1998:** Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt. In: Bosch, Gerhard (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Frankfurt / New York: 13–55.
- Breimesser, Fritz, 1997:** Domotik für Senioren. In: Fraunhofer Gesellschaft (Hg.): Technik für Senioren. Mehr Menschlichkeit für weniger Geld? Fraunhofer-Forum 19.11.1996, Tagungsband, München: 64–71.
- Brettreich-Teichmann, Werner / Ganz, Walter / Neuburger, Markus / Risch, Michael / Wiedmann, Gudrun, 1998:** Wachstumsbereiche in der Dienstleistungswirtschaft. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistung 2000plus. Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland, Stuttgart: 35–63.
- Brettreich-Teichmann, Werner / Wiedmann, Gudrun, 1998:** Trends in der globalen Dienstleistungswirtschaft. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistung 2000plus. Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland, Stuttgart: 7–35.
- Bullinger, Hans-Jörg, 1997:** Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Trends, Visionen und Perspektiven. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart: 27–64.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), 1993:** Gesundheits- und sozialpflegerische Berufe, Nürnberg.
- Cachey, Klaus / Meier, Heiko / Thiel, Ansgar, 1999:** Umfang und Profil gegenwärtiger Beschäftigung in Sportvereinen und -verbänden im Lande Nordrhein-Westfalen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW / Landessportbund NRW / Institut für Zukunftsfähige Projekte (Hg.): Beschäftigungspotentiale im organisierten Sport, Dokumentation eines Workshops, Dortmund: 17–21.
- Chisholm, David, 1989:** Coordination without Hierarchy, Berkeley.
- Cornetz, Wolfgang / Schäfer, Holger, 1998:** Dienstleistungsdefizit in der Bundesrepublik Deutschland? In: Cornetz, Wolfgang (Hg.): Chancen durch Dienstleistungen, Wiesbaden: 37–76.
- Dettling, Warnfried, 1998:** Wirtschaftskummerland? Wege aus der Globalisierungsfalle, München.
- Dietrich, Hans, 1995:** Pflege als Beruf. In: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Heft 1/1995: 1–23.
- Ebener, Volker, 1998:** Sport als wirtschaftlicher Dienstleistungsfaktor. In: Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hg.): Eliten – Leistungsträger in Sport und Wissenschaft, Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Köln.
- Enquête-Kommission 2000, o. J.:** Enquête-Kommission „Zukunft der Erwerbsarbeit“. Strategien zur Belebung des Arbeitsmarktes, Teil 2, Handlungsempfehlungen, Düsseldorf: Landtag NRW.
- Erlinghagen, Marcel / Rinne, Karin / Schwarze, Johannes, 1999:** Ehrenamt statt Arbeitsamt? Sozioökonomische Determinanten ehrenamtlicher Engagements in Deutschland. In: WSI Mitteilungen 4/1999: 246–255.
- Esch, Karin, 2000:** Ein Kessel Buntes? Perspektiven der Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. I (2000).
- Evers, Adalbert / Wohlfahrt, Norbert / Reuter, Rüdiger, 1999:** Bürgerschaftliches Engagement in NRW. Strukturen, Funktionen und Restriktionen organisierter Ehrenamtlichkeit in einem Bundesland. Projektbericht, Ms., o. O.
- Fels, Gerhard / Heinze, Rolf G. / Pfarr, Heide / Streeck, Wolfgang, 1999:** Bericht der Wissenschaftlergruppe der Arbeitsgruppe Benchmarking über Möglichkeiten zur Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten gering qualifizierter Arbeitnehmer, Ms., o. O. <http://www.buendnis.de/>.
- FFG / IAT, 1999 [Forschungsgesellschaft für Gerontologie / Institut Arbeit und Technik]:** Memorandum „Wirtschaftskraft Alter“. Dortmund / Gelsenkirchen.

- FfG / IAT / MHH, 2001 [Forschungsgesellschaft für Gerontologie / Institut Arbeit und Technik / Medizinische Hochschule Hannover]:** Gesundheitswesen und Arbeitsmarkt in NRW. Düsseldorf: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Fourastié, Jean, 1969 (1949):** Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts (= Le grand espoir du XXe siècle, 1949), Köln.
- Geis, M.-E.:** Die Kulturhoheit der Länder – Historische und verfassungsrechtliche Aspekte des Kulturföderalismus am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. In: Die öffentliche Verwaltung, Heft 12 (1992): 522–529.
- GfK Marktforschung (Hg.), 1999:** 50plus. Mehr als nur eine Generation. Bd. I, Nürnberg.
- GfK Marktforschung (Hg.) 1999a:** 50plus. Anhang zum Bericht. Bd. II, Nürnberg.
- Grabow, Busso, 1997:** Die Zukunft des Dienstleistungssektors in der Stadt. In: Henckel, Dietrich u. a. (Hg.): Entscheidungsfelder städtischer Zukunft, Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Urbanistik, Bd. 90: Stuttgart: 173–207.
- Grömling, Michael / Lichtblau, Karl / Weber, Alexander, 1996:** Weltwirtschaftlicher Strukturwandel: Deindustrialisierung und Globalisierung. In: iw-trends 3 (1996): 32–46.
- Hartmann, Anja K., 1999:** Modernisierungs- und Wachstumstendenzen im Gesundheitssektor. Ein Vergleich zwischen niederländischen Regionen und dem Ruhrgebiet. In: Hilbert, Josef / Naegele, Gerhard (Hg.): Qualifizierte Dienstleistungen, Münster: 149–175.
- Häußermann, Hartmut / Siebel, Walter, 1995:** Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt / Main.
- Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Potratz, Wolfgang / Scharfenorth, Karin, 1995:** Perspektiven nordrhein-westfälischer Industrie- und Standortpolitik, Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- Heinze, Rolf G. / Naegele, Gerhard / Bucksteeg, Mathias, 1994:** Neue Anforderungen an die sozialen Dienste. In: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Zukunft des Sozialstaates. Leitideen und Perspektiven für eine Sozialpolitik der Zukunft, Düsseldorf: 199–223.
- Heinze, Rolf G. / Olk, Thomas 1999:** Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement. Trends des begrifflichen und gesellschaftlichen Strukturwandels. In: Kistler, Ernst / Noll, Heinz-Herbert / Priller, Eckhard (Hg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte, Berlin: 77–100.
- Helmstädter, Ernst / Lehner, Franz / Nordhause-Janz, Jürgen, 2000:** Entwicklungslinien der Beschäftigung. Nordrhein-Westfalen im Vergleich mit dem übrigen Bundesgebiet. Gelsenkirchen: IAT.
- Hilbert, Josef / Micheel, Brigitte / Schönfeld, Michael, 1996:** Dienstleistungen im Ruhrgebiet – Affäre ohne Leidenschaft. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1995, Gelsenkirchen: 44–53.
- Hilbert, Josef / Scharfenorth, Karin, 1997:** Modernisierung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – Herausforderungen für die berufliche Bildung. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1996/97, Gelsenkirchen: 60–69.
- Hilbert, Josef, 1998:** Zur Zukunft der Arbeit in der Zukunftsbranche Gesundheit und Soziales, Gelsenkirchen: Ms.
- Hilbert, Josef / Ittermann, Peter, 1998:** Innovationsbranche Gesundheit und Soziales. Kommunale und regionale Ansätze für mehr Wachstum und Beschäftigung. Bericht, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Gelsenkirchen: Ms.
- Hilbert, Josef / Nordhause-Janz, Jürgen, 1998:** Suchfelder für beschäftigungsintensive Wachstums- und Innovationsbereiche: Ein potential- und problemlösungsorientierter Ansatz. In: Lehner, Franz / Baethge, Martin / Kühl, Jürgen / Stille, Frank (Hg.): Beschäftigung durch Innovation, München: 401–461.
- Hilbert, Josef / Scharfenorth, Karin, 1998:** Zwischen „Grinskurs“ und Akademisierung. Defizite und Risiken der Qualifizierung für die Dienstleistungsgesellschaft. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1997 / 98. 176–185.

- Hilbert, Josef / Naegele, Gerhard (Hg.), 1999:** Qualifizierte Dienstleistungen. Internationale Erfahrungen und Herausforderungen für den Strukturwandel im Ruhrgebiet, Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik, Bd. 23, Münster.
- Hummel, Marlies / Berger, M., 1988:** Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, Berlin / München.
- Hummel, Marlies / Brodbeck, Karl-Heinz, 1991:** Längerfristige Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung, Berlin.
- Hummel, Marlies / Waldkircher, Cornelia, 1992:** Wirtschaftliche Entwicklungstrends von Kunst und Kultur, Berlin.
- Institut für Freizeitwirtschaft (Hg.), 1998 / 99:** Zielgruppen in der Freizeit 1995–2005, München.
- Ipsen, Detlev, 1997:** Raumbilder, Pfaffenweiler.
- Ittermann, Peter / Scharfenorth, Karin, 1996:** Soziale Arbeit in der Zukunft. Billigware oder Qualitätsdienstleistung? Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven in Kinderbetreuung, Gesundheitsversorgung und Altenhilfe, Gelsenkirchen (Graue Reihe des IAT 96/6).
- iwd, 1997:** Niedriglohnsektor: Job-Chancen für Unqualifizierte. In: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 39 / 1997: 4–5.
- Karamberovic, Refit / Schwarze, Birgit, 1999:** Deutsche Fitness Wirtschaft, Hamburg.
- Kilper, Heiderose / Lehner, Franz / Rehfeld, Dieter / Schmidt-Bleek, Friedrich, 1996:** Wegweiser in die Zukunft. Perspektiven und Konzepte für den Strukturwandel im Ruhrgebiet, Essen.
- Kistler, Ernst / Noll, Heinz-Herbert / Priller, Eckhard (Hg.), 1999:** Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte, Berlin.
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hg.), 1999:** Die Bundesländer. 50 Jahre Bundesrepublik, Stuttgart.
- Lehner, Franz, 1999:** Die Grenzen des Wachstums sind die Grenzen der Kreativität. In: Lehner, Franz (Hg.): WertSchöpfung. Maßstäbe einer neuen Ökonomie. München: 25–33.
- Lennartz, Dagmar, 1999:** Zeitgemäße Strategien der beruflichen Bildung für Dienstleistungen. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung. Wiesbaden: Gabler: 460–473.
- Maier, Jörg / Weber, Wolfgang, 1995:** Ländliche Räume. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover: 589–596.
- Mandell, M., 1998:** From Networks To Network Structures. In: Rabin, Jack / Miller, Gerald R. / Hildreth, W. B. (ed.): Handbook In Strategic Management, New York.
- Mandell, M., 1999:** Community Collaborations: Working Through Network Structures. In: Policy Studies Review, No. 1 (1999): 42–64.
- Mangold, Klaus, 1997:** Die Zukunft der Dienstleistung. Strategien zur Sicherung des Lebens- und Wirtschaftsstandorts Deutschland. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart: 107–121.
- Mezger, Erika, 1998:** Das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ und der Beitrag der Hans Böckler Stiftung. In: Bogumil, Jörg / Kißler, Leo: Stillstand auf der Baustelle. Barrieren der kommunalen Verwaltungsmodernisierung und Schritte zu ihrer Überwindung, Baden-Baden: 21–38.
- Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.), 1998:** Regionale Kulturpolitik. Zwischenbericht 1997 / 98, Düsseldorf.
- Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.), 1998:** Kulturwirtschaft in Nordrhein-Westfalen: Kultureller Arbeitsmarkt und Verflechtungen, 3. Kulturwirtschaftsbericht, Düsseldorf.
- Nefiodow, Leo A., 1996:** Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, Sankt Augustin.
- Noll, Heinz-Herbert, 2000:** Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte. Berlin: WZB discussion papers Ü00-505.

- Nordhause-Jan, Jürgen / Pekruhl, Ulrich (Hg.), 2000:** Arbeiten in neuen Strukturen – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München.
- Notz, Georg, 1998:** Das Ehrenamt – eine Antwort auf die Krise?, Neu-Ulm.
- o. V., 1996:** Keine Dienstleistungslücke in Deutschland. Ein Vergleich mit den USA anhand von Haushaltsbefragungen. In: DIW-Wochenbericht 14 / 1996: 221–226.
- Parin, Alexej (Hg.), 1997:** Neue Perspektiven europäischer Kulturpolitik. Loccumer Protokolle 6 (1997), Loccum.
- Pollack, Marten / Krüger, Hanno, 1999:** Rahmendaten zur Erwerbs- und Beschäftigungsstruktur in den Sportvereinen in Nordrhein-Westfalen – Zwischenbericht der Befragung, Heft 4, Duisburg.
- Prochnow, Erik, 1997:** Die Lokomotive kommt in Fahrt. In: Capital 10 (1997): 8–12.
- Schmals, Klaus M. / Heinelt, Hubert (Hg.), 1997:** Zivile Gesellschaft. Entwicklung, Defizite und Potentiale, Opladen.
- Schmidt-Bleek, Friedrich, 1997:** Nutzen statt Besitzen. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart: 555–556.
- Schön, Karl-Peter / Strubelt, Wendelin, 1996:** Agglomerationsräume in Deutschland, Ansichten, Einsichten, Aussichten. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Agglomerationsräume in Deutschland, Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 199, Hannover: 3–25.
- Schüssler, Reinhard / Spiess, Katharina / Kukuk, Martin, 1999:** Quantitative Projektion des Qualifikationsbedarfs bis 2010, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 221, Nürnberg: IAB.
- Seibel, Wolfgang, 1992:** Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat, Baden-Baden.
- Siebe, Thomas, 1995:** Zur mittelfristigen sektoralen Entwicklung in Westdeutschland. In: RWI-Mitteilungen 46 (1995): 257–279.
- Sievers, Norbert / Wagner, Bernd, 1992:** Soziokultur und Kulturpolitik. In: dies. (Hg.): Bestandsaufnahme Soziokultur. Beiträge – Analysen – Konzepte, Stuttgart / Berlin / Köln: 11–33.
- Spieckermann, Gerd, 1996:** Soziokulturelle Zentren in Zahlen. Ergebnisse der Umfrage der Bundesvereinigung sozio-kultureller Zentren, Bonn.
- Spieckermann, Gerd, 1999:** Soziokulturelle Zentren in Zahlen. Ergebnisse der Umfrage der Bundesvereinigung sozio-kultureller Zentren. o.O..
- Stadter, Christian, 1999:** Der Sport als Markt. Neue Anforderungen und daraus resultierende Möglichkeiten der Schaffung von Erwerbsarbeitsplätzen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW / Landessportbund NRW / Institut für Zukunftsfähige Projekte (Hg.): Beschäftigungspotentiale im organisierten Sport, Dokumentation eines Workshops, Dortmund: 12–16.
- Statistisches Bundesamt (Hg.), 1998:** Gesundheitsbericht für Deutschland: Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Stuttgart.
- Strachwitz, R. Graf (Hg.) 1998:** Dritter Sektor – dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung, Stuttgart.
- Stratmann, Bernhard, 1999:** Stadtentwicklung in globalen Zeiten, Basel.
- Teichert, Volker, 1999:** Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbswirtschaft. Zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen informellen Arbeitens, Heidelberg.
- Thome, Rainer (Hg.), 1997:** Arbeit ohne Zukunft? Organisatorische Konsequenz der wirtschaftlichen Informationsverarbeitung. München.
- Weidig, Inge / Hofer, Peter / Wolff, Heimfrid, 1998:** Arbeitslandschaft der Zukunft. Quantitative Projektion der Tätigkeiten. Nürnberg: IAB (= Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 213).
- Weidig, Inge / Hofer, Peter / Wolff, Heimfried 1999:** Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 227, Nürnberg: IAB.



- Weinkopf, Claudia, 1998:** Möglichkeiten zur Beschäftigungsförderung im Dienstleistungssektor. Das Beispiel haushaltsbezogener Dienstleistungen. In: Bosch, Gerhard (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Frankfurt / Main, New York: 458–482.
- Weinkopf, Claudia, 1999:** Niedriglöhne – ein erfolgversprechender Ansatz zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit? In: Arbeitsgemeinschaft für wissenschaftliche Wirtschaftspolitik (Hg.), Europäische Beschäftigungspolitik in der Arbeitswelt 2000, Wien.
- Wendt, Wolf R. u. a., 1996:** Zivilgesellschaft und soziales Handeln. Bürgerschaftliches Engagement in eigenen und gemeinschaftlichen Belangen, Freiburg.
- Wießner, Frank 1997:** Existenzgründer bevorzugen Servicebereich. IAB Kurzbericht Nr. 10 (1997).
- www.dssv.de:** Homepage des Deutschen Sportstudio Verbandes, Hamburg.
- Zimmer, Annette / Priller, Eckhard u. a., 1999:** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Erste Projektergebnisse, Münster / Berlin.
- Zukunftskommission Bayern / Sachsen, 1997:** Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil II: Ursachen steigender Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern, Bonn.

