

**Untersuchung der politischen und gesellschaftlichen
Einflussnahme der Bertelsmann Stiftung auf die Reformen im
öffentlichen Bereich**

Diplomarbeit

Erstellt von:
Susanne Schiller

Bremen, August 2007

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Bertelsmann – Der Konzern.....	7
2.1. Geschichte einer Unternehmenskultur.....	7
2.1.1 Christlicher Verlag.....	8
2.1.2 Modernisierung und Nationalsozialismus.....	10
2.1.3 Nachkriegszeit.....	14
2.1.4 Lesering.....	15
2.1.5 Umstrukturierungen.....	16
2.2 Unternehmenskultur.....	18
2.2.1 Bertelsmann Essentials.....	18
2.2.2 Betriebliche Praxis bei MOHN Media.....	19
2.2.3 Der Betriebsrat als Organ der Harmonisierung.....	22
2.2.4 Dezentrale Führung und zentrale Kontrolle.....	23
2.3 Global Player.....	24
2.4 Zusammenfassung.....	27
3. Die Bertelsmann Stiftung und ihr politischer Einfluss.....	28
3.1 Entstehung und Führung der Stiftung.....	29
3.1.1 Operative Reformwerkstatt mit guten Kontakten.....	31
3.1.2 Leitbild und Ziele der Stiftung.....	34
3.1.3 Kritische Anmerkung.....	35
3.2 Wie Reformen gemacht werden.....	36
3.2.1 Die Methode „Ranking“.....	38
3.2.2 Das Standortranking der Bundesländer – Beispielhafte Kritik an Bertelsmann-Rankings.....	41
3.2.3 Zusammenfassende Bewertung.....	45
3.3 Die wichtigsten Reformen.....	45
3.3.1 Hochschulreformen.....	46
3.3.1.1 Studiengebühren an Hochschulen.....	46
3.3.1.2 Hochschulrankings.....	48
3.3.2 Schulreform.....	50
3.3.2.1 Das Projekt „Selbstständige Schule“.....	50
3.3.2.2 Selbstevaluation in Schulen (SEIS).....	52
3.3.2.3 Privatisierung öffentlicher Schulen?.....	54
3.3.3 Das Projekt „Bibliothek 2007“.....	57
3.3.4 Gesundheitsbereich.....	58

3.3.4.1 Die Gesundheitsreform.....	58
3.3.4.2 Privatisierung der Krankenhäuser.....	62
3.3.5 Hartz.....	65
3.3.6 Privatisierung der Kommunalen Verwaltung.....	69
3.3.7 Einflussnahme der Bertelsmann Stiftung auf EU-Ebene.....	72
3.3.7.1 EU Verfassung	74
3.3.7.2 Ein Beispiel für Lobbyismus - Elmar Brok (Mitglied des Europäischen Parlaments).....	75
4. Fazit.....	77
5. Literaturverzeichnis.....	85
6. Anlage.....	96

1. Einleitung

Ausgangspunkt dieser Arbeit war mein sozialpolitisches und hochschulpolitisches Engagement der letzten Jahre, während meiner Studienzeit an der Universität Bremen. In dieser Zeit wurden maßgebliche Reformen in den Bereichen Bildung, Soziales und Gesundheit durchgesetzt, denen eine gemeinsame Ideologie der Verbetriebswirtschaftlichung und Privatisierung öffentlicher Institutionen zugrunde liegt.

Im Zusammenhang mit der Einführung von Studiengebühren bin ich das erste Mal auf den politischen Einfluss der Bertelsmann Stiftung gestoßen. Und die weitere Auseinandersetzung mit der Stiftung und dem Bertelsmann Konzern zeigte, dass dieser Einfluss sich auf nahezu alle gesellschaftspolitischen Bereiche erstreckt und fester Bestandteil der politischen Landschaft geworden ist. Diese Arbeit ist eine kritische Auseinandersetzung mit der inhaltlichen Ausrichtung, dem Vorgehen und der Einflussnahme des Bertelsmann *Think Tanks*¹ und den sozio-ökonomischen Folgen für diese Gesellschaft.

In den vergangenen dreißig Jahren hat ein Transformationsprozess des bürgerlichen Konsens, dass staatliche Programme die Herstellung gleicher Lebensverhältnisse für alle BürgerInnen und Bürger verfolgen sollen, hin zu einer Beschwörung des Allheilmittels der Deregulierung und Verschlankung des Staatsapparats - zu Gunsten einer fortschreitenden Entsolidarisierung der Gemeinschaft -, stattgefunden. Neoliberale und Neokonservative jeglicher Couleur haben ein Verständnis des Staates entwickelt, wonach dieser durch zu große Steuerungsansprüche und Gleichheitsnormen überlastet sei und eine Situation der Unregierbarkeit entstünde. Die öffentlichen Dienste gelten dieser Ideologie nach als ineffizient, teuer und innovationsfeindlich.²

Im Zeichen der ‚internationalen Standortkonkurrenz‘³ soll die öffentliche Verwaltung nach den Prinzipien des *New Public Management* reorganisiert werden, die auf einem neoliberalen Wirtschaftsverständnis beruht: Der Staat soll sich ‚schlank‘ machen, sprich seine Ausgaben und Aufgabenbereiche reduzieren. Die Verwaltung soll privatwirtschaftliche Managementtechniken verwenden und bis auf einige ‚Kernbereiche‘ privatisiert werden.

Die Umsetzung dieser Ideologie hat unter der Regierung Schröder rasant an Fahrt

1 = Denkfabrik, Forschungsinstitut; Kursiv gesetzte Wörter verwende ich bei der Einführung neuer (feststehender) Begriffe oder um den Titel eines Buches hervorzuheben (wird explizit benannt).

2 Pelizzari 2004: S. 96-109.

3 Halbe Anführungszeichen verwende ich, um eine Distanzierung vom jeweiligen Begriff kenntlich zu machen; sogenannt bzw. von dem/der AutorIn so bezeichnet.

zugenommen und bereits nahezu alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung erreicht.

Öffentliche Einrichtungen werden nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien und Managementtechniken in Dienstleistungsunternehmen umgewandelt. Konkreter bedeutet das: die Verschlinkung der öffentlichen Verwaltungen; deren Zerlegung in selbstständige Einheiten, die profitorientiert operieren und miteinander konkurrieren; Zielvereinbarungen und Leistungsverträge im öffentlichen Dienst; die permanente Aufforderung zur ‚Selbstaktivierung‘, die so genannte Flexibilisierung der Arbeitsverträge und der Besoldung des Behördenpersonals, BürgerInnen werden zu KundInnen. Begleitende Maßnahmen sind Beschäftigungsabbau, sich verschärfender Leistungsdruck sowie die Privatisierung der Finanzierung, wie im Falle von Bildungskrediten und Studiengebühren.⁴

Durch Privatisierung und Auslagerung werden immer größere Teile der staatlichen Bereiche Privatunternehmen überlassen, die im Wettbewerb stehen und maximale Profite anstreben. Konzerne wie Bertelsmann gewinnen - zu Lasten demokratischer Teilhabe des Großteils der Gesellschaft - an gesellschaftlichem und politischen Einfluss, indem der Prozess der Umstrukturierung öffentlicher Einrichtungen geprägt ist von einer Vernetzung zwischen staatlicher Verwaltung und Wirtschaft. Die Verwaltungsreform und ‚Staatsmodernisierung‘ wird maßgeblich von privaten (Unternehmens-)Beratungs-Agenturen und ‚ExpertInnenräten‘ begleitet und gestaltet. Da die UnternehmensberaterInnen in verschiedenen öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen tätig sind kommt es zu Zirkulationsflüssen von Informationen und Erfahrungen. Im Zuge der Reorganisation geht der Staat in die Form eines Netzwerkes über. Politische Entscheidungen und Verwaltungshandeln werden nicht mehr allein durch hierarchische Verfahren organisiert, sondern vielfach heterarchisch durch private Akteure beeinflusst. Vor diesem Hintergrund können UnternehmensberaterInnen und *Think Tanks* direkt in die Staatsapparate eingreifen.⁵

Gleichsam sind sie aktive Akteure bei der Ausarbeitung und Entwicklung der Ideen und Konzepte für die genannten Reformen. Die Regierung unter Bundeskanzler Schröder verlagerte eine Reihe von Entscheidungen in Kommissionen, die aus zahlreichen ExpertInnen aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammengesetzt waren. Die *Rürup-Kommission* und insbesondere die *Hartz-Kommission* mit ihren Reformen, auf die ich noch eingehen werde, stehen für diese Politik. In diesen Kommissionen sitzen auch VertreterInnen von Unternehmensberatungsfirmen. Maßnahmen wie der Umbau der

4 Vgl. Lohmann 2006: S. 4f.

5 Vgl. Demirovic 2007: S. 24.

Arbeitsämter wurden dann wiederum von Unternehmensberatungsfirmen organisatorisch begleitet.⁶

Für die einen stellt die oben beschriebene Praxis normale Politikberatung und Ausdruck wachsender Komplexität der politisch zu bearbeitenden Probleme, welche die Mobilisierung von SpezialistInnenwissen erfordern, dar. Zeitgleich werden jedoch auch zunehmend kritische Stimmen laut, für welche dieser Einfluss einer neuartigen ‚Ratgeberindustrie‘ die Kehrseite einer schleichenden Entdemokratisierung der Gesellschaft darstellt, indem die Wirksamkeit einer demokratischen Öffentlichkeit sowie die Legitimationspflicht politischer Institutionen im gleichen Verhältnis abnehmen.⁷

Aus dieser kritischen Perspektive und davon ausgehend, dass die Bertelsmann Stiftung als Teil der ‚Beratungsindustrie‘ Einfluss auf Politik und Verwaltung hat, möchte ich in der vorliegenden Arbeit die Praxis der Bertelsmann Stiftung entlang folgender Fragen analysieren:

Wer oder was ist Bertelsmann? Was verbindet Konzern und Stiftung miteinander? Was ist das besondere an ihnen? Von wem und warum wurde die Stiftung gegründet? Welche Ziele verfolgt sie? Was macht die Stiftung? Und wie macht sie es? Welchen Einfluss hat die Bertelsmann Stiftung auf die Gesellschaft? Und wie übt sie Einfluss aus? Welche Rolle spielt sie bei den Reformen der letzten Jahre? Welche Folgen hat ihre Arbeit für die Gesellschaft? Welche Bedeutung hat das Wirken der Stiftung für die Soziale Arbeit? Besteht Handlungsbedarf im Bezug auf mögliche gesellschaftliche Folgen? Wie könnten Handlungsansätze aussehen?

Um diese Fragen beantworten zu können, werde ich Konzern und Stiftung zunächst ausführlich vorstellen. Die Unternehmensgeschichte liefert viele Hintergründe, warum die Stiftung gegründet wurde und nach welchen Vorgaben sie arbeitet. Die daran anschließende Vorstellung der Stiftung selbst, beinhaltet die Verbindungen zum Konzern sowie Ziele und Arbeitsweisen. Anhand konkreter Beispiele werde ich dann Einfluss und Auswirkungen der Stiftungsarbeit untersuchen. Abschließend werde ich das Untersuchte bewerten, einen Bezug zur sozialarbeiterischen Praxis herstellen und Handlungsperspektiven vorstellen.

Beginnen möchte ich meine Arbeit mit der Vorstellung des Unternehmens Bertelsmann. In dem Kapitel „Geschichte einer Unternehmenskultur“ wird die Kontinuität eines erfolgreichen Unternehmens dargestellt, sich den politischen und gesellschaftlichen

⁶ Vgl. Demirovic 2007: S. 16.

⁷ Vgl. Wernicke/Bultmann 2007: S. 0.

Umbrüchen der letzten 170 Jahre mit häufig perfiden Methoden gewinnbringend anzupassen. In dieser Zeit wurde eine Unternehmenskultur entwickelt, die ich im darauf folgenden Kapitel „Unternehmenskultur“ genauer beschreibe. Nach ihr arbeiten heute sowohl Konzern als auch Stiftung. Die Unternehmenskultur ist die Quelle des gesellschaftspolitischen Engagements der Stiftung und dient den StiftungsmitarbeiterInnen als Vorlage für eine ‚leistungsfähigere‘ Gesellschaft. Im dritten Teil der Konzern-Vorstellung wird der *Global Player*⁸ von heute mit seinen Geschäftsbereichen in über 60 Ländern vorgestellt. Er bildet das Kapital der Stiftung, sorgt für die mediale Verbreitung der Stiftungsarbeit und nimmt in Form von Dienstleistungsgesellschaften die Durchführung der Stiftungskonzepte war.

Im Hauptteil der Arbeit geht es um „Die Bertelsmann Stiftung und ihren politischen Einfluss“. Zunächst stelle ich die Entstehung der Stiftung und ihre Führungsstruktur, die strukturell und personell eng mit der des Konzerns verwoben ist, vor. Dann werde ich auf ihre besondere Konzeption in Form einer operativen Stiftung eingehen, die frei konzeptionell arbeitet und sich mit Hilfe ihrer weitreichenden Kontakte überall in der Gesellschaft ihre AdressatInnen selbst sucht. Im Kapitel „Leitbild und die Ziele der Stiftung“ soll das der Stiftungsarbeit zugrunde liegende politische Verständnis und deren Ausrichtung und Zielsetzung skizziert werden.

In dem Kapitel „Wie Reformen gemacht werden“ geht es um die Methoden, mit denen die Stiftung sich erfolgreich mit ihren Reformkonzepten durchsetzt. Dabei soll es speziell um die gesellschaftlich weit verbreiteten *Rankings*⁹ gehen, die zunächst kurz methodisch vorgestellt werden. Anhand eines Beispiels wird dann exemplarisch ein Bertelsmann *Ranking* auf seine wissenschaftliche Qualität hin überprüft.

In dem Kapitel „Die wichtigsten Reformen“ werde ich aufzeigen, dass die Arbeit der Bertelsmann Stiftung für viele Reformen der letzten Jahre Impuls und Vorlage war. Anhand der wichtigsten großen Reformen der letzten Jahre, werde ich den politischen Einfluss und die Vorgehensweise der Bertelsmann Stiftung vorstellen und auswerten. Dazu habe ich vor allem aktuelle Beispiele aus dem Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich sowie aus der EU-Politik gewählt. Abschließend nehme ich eine allgemeine kritische Einordnung der Reformen und ihrer Wirkungsmacht vor.

Im vierten und letzten Teil der Arbeit kehre ich zurück zu meinen Anfangs formulierten Fragen und bewerte zusammenfassend das gesellschaftspolitische Engagement der

8 Weltweit operierendes Wirtschaftsunternehmen.

9 Quantifizierender Vergleich.

Stiftung und dessen gesellschaftliche Auswirkungen. Dem werde ich Folgen für die sozialpädagogische Praxis und mögliche Gegenmaßnahmen sozialpädagogischen Handelns gegenüber stellen.

2. Bertelsmann – Der Konzern

2.1. Geschichte einer Unternehmenskultur

Ich halte es für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Wirken und der politischen Einflussnahme der Bertelsmann-Stiftung für unerlässlich, mich mit dem gleichnamigen Konzern auseinander zu setzen, denn aus der Geschichte und Kultur dieses alten Familienunternehmens, speist sich der Antrieb und das Leitbild der heutigen Bertelsmann Stiftung. Der Firmenpatriarch und Stifter Reinhard Mohn ist fest davon überzeugt, dass finanzieller ‚Erfolg‘ das sicherste Zeichen dafür ist, dass etwas auch ‚gut‘ ist. Das bezieht er sowohl auf seinen Konzern als auch die Gesellschaft.

Dieser Glaube ist Hauptantriebsfeder und Rechtfertigung, angefangen bei dem kleinen christlichen Verlag, über den wirtschaftlichen Aufstieg im Nationalsozialismus, die Erschleichung der notwendigen Lizenz als ‚Widerstandsverlag‘ in der Nachkriegszeit und die unlauteren Methoden der Kundenwerbung und -bindung des Lesers. Die ‚Gemeinsinnorientierung‘ Bertelsmanns unterstreichen die Firmenpatriarchen über vier Generationen durch die Erfüllung öffentlicher Ämter und großzügiger Spenden.

Der letzte Abschnitt dieses Kapitels wird mit den Anfang der Sechzigerjahre einsetzenden innerbetrieblichen Umstrukturierungen beschäftigen, die mit der *Grundsatz- und Betriebsordnung* und der Einführung der ‚MitarbeiterInnenbeteiligung‘ finanzielle Risiken an die MitarbeiterInnen abgeben und ein effizientes Mittel der Disziplinierung im Sinne der Gewinnmaximierung darstellen.

Dieses Kapitel soll zeigen wie geschickt es Bertelsmann versteht, sich trotz unrühmlicher Methoden und auf Kosten seiner PartnerInnen den Anschein eines Unternehmens zu geben, das ‚uneigennützig im Sinne eines höheren Auftrags‘ handelt. Aktuelle Beispiele habe ich ausgeklammert, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Für ein Verständnis von der Realitätsverzerrung als Teil der Bertelsmann Kultur, die wir auch bei der Stiftung finden, bedarf es meiner Ansicht nach nicht mehr als der von mir genannten Beispiele.

Dieses Kapitel ist ein Extrakt der Unternehmensgeschichte aus dem Buch *Bertelsmann – Hinter der Fassade des Medienimperiums* der Bertelsmann kritisch gegenüber stehenden Autoren Frank Böckelmann und Hersch Fischler. Ergänzt wird das Kapitel maßgeblich durch Auszüge aus dem Bericht der Unabhängigen Historischen Kommission (UHK), bestehend aus Saul Friedländer, Norbert Frei, Trutz Rendtorff und Reinhard Wittmann. Die UHK war auf Druck der Öffentlichkeit 1998 von der Konzernleitung eingesetzt worden, um die Vergangenheit Bertelsmanns im Dritten Reich zu untersuchen und 2002 erschien ihr Bericht unter dem Titel *Bertelsmann im Dritten Reich*. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte der Verlag das Image des ‚Widerstandsverlags‘ in der Öffentlichkeit aufrecht erhalten können.

2.1.1 Christlicher Verlag

1835 eröffnete der Buchbinder Carl Bertelsmann in Gütersloh eine Buchdruckerei. Als Anhänger der Erweckungsbewegung druckte er massenhaft volkstümlich-kirchliche Erbauungsschriften und Liedersammlungen, die sich bei den Veranstaltungen der Pietisten wie von selbst verkauften. Neben seinem wachsenden Unternehmen widmete er sich der kommunalen Armenpflege, spendete für den Bau der Eisenbahnlinie Berlin-Köln (mit Halt in Gütersloh), ließ sich ins Stadtverordnetenkollegium wählen und zum Kirchenmeister ernennen, und beteiligte sich an der Gründung des Evangelisch-Stiftischen Gymnasiums in Gütersloh.¹⁰

Heinrich Bertelsmann, der 1851 das Erbe seines Vaters antrat, kaufte eine Reihe von Schul- und Jugendbuchverlagen auf. Er strebte eine deutliche Erweiterung des Absatzmarktes an und trat aus der theologischen Nische heraus. Er kaufte Buchreihen und AutorInnen ein, die ihre Zugkraft bei anderen Verlagen schon bewiesen hatten, und verlegte dutzende von Zeitschriften. Nach wie vor machten die theologischen Schriften mit 68% immer noch den Löwenanteil aus.

Der Verlag stieg zu einem der vier größten theologischen Verlagshäuser Deutschlands auf. Dabei setzte Bertelsmann auf einen direkten Zugang zu den KundInnen, und weniger auf den Buchhandel: Der Absatz erfolgte vor allem über Pfarreien, Schulen, religiöse Vereine und Lesezirkel, über evangelische Zeitschriften mit festen AbonnentInnen, und durch den Verkauf an der Haustür.

Um politischen Einfluss zu gewinnen brachte Heinrich Bertelsmann 1859 ein Volksblatt heraus (das zwei Mal wöchentlich erschien), gründete die Christlich-Konservative Partei

¹⁰ Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 45-52.

und ließ sich zum Stadtverordneten wählen. Er betätigte sich in Ehrenämtern (als Kirchmeister und Presbyter seiner Gemeinde) und als Wohltäter, der für Schulen, Notleidende Witwen, Arme und Kranke großzügig spendete.¹¹

Die MitarbeiterInnen der *Unabhängigen Historischen Kommission (UHK)* benennen, dass das Unternehmen unter Heinrich Bertelsmann im Sinne einer ‚paternalistischen Wohltätigkeit‘ geführt wurde, die mit der Verbindung von Disziplinierung und Fürsorge das Pflichtbewusstsein und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten stärken sollte.¹²

1887 richtete Heinrich Bertelsmann in seinem Betrieb eine Invaliden- und Pensionskasse ein. Seine ArbeiterInnen und Angestellten unterwarf er ebenso wie sich selbst den Geboten eiserner Pflichterfüllung.¹³

Roland Gööck, Finanzbuchhalter bei Bertelsmann, schrieb in der 1968 in Gütersloh erschienen Unternehmensgeschichte *Fritz Wixforth und die Geschichte des Hauses Bertelsmann*: „Mit fristlosen Entlassungen war bedroht, wer sich während der Arbeitszeit wiederholt Speisen und Getränke holen ließ. Die Arbeitszeit betrug netto elf Stunden pro Tag.“¹⁴

Seit 1887 wurde das Unternehmen von Johannes Mohn geleitet, dem Ehemann der einzigen Tochter Heinrich Bertelsmanns. Johannes Mohn förderte den Vertrieb in direkt ansprechbaren Lesekreisen, wobei er sich in erster Linie auf die Pflege und Gründung theologischer Zeitschriften und Schriftenreihen konzentrierte. Am Ende des 19. Jahrhunderts rückte C. Bertelsmann zum größten missionswissenschaftlichen Verlag im Deutschen Reich auf. Die Missionierung des ‚Schwarzen Kontinents‘ durch die aufstrebende deutsche Kolonialmacht wurde ein neues Themenfeld. Daneben widmete sich Johannes Mohn der Schul- und Jugendliteratur. Manche Reihen und Bücher vertrieb der Verlag nur direkt oder durch seine Kolporteure, andere auch über den Buchhandel.

Nicht nur als Verleger, sondern auch als väterlicher Freund und Erzieher seiner MitarbeiterInnen eiferte er seinem Schwiegervater nach. Er machte seinen ArbeiterInnen großzügige Geschenke, erkrankte ArbeiterInnen besuchte er, half mit Darlehen zu niedrigen Zinsen aus, und für Unglücks- und Krankheitsfälle gab es im Betrieb eine gut gefüllte Wohlfahrtskasse. Ab 1910 gewährte er jedem/r ArbeiterIn pro Jahr drei Tage bezahlten Urlaub. Gesetzliche Regelungen des Verhältnisses zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn wies er jedoch zurück. Der Tradition des Hauses Bertelsmann entsprechend, bekleidete er eine große Anzahl kommunaler und kirchlicher Ehrenämter

11 Vgl. ebd.: S. 45-56.

12 Vgl. Friedländer u.a. 2002: S. 31.

13 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 57.

14 Gööck 1968: S. 43; Ganze Anführungszeichen verwende ich, um ein Zitat kenntlich zu machen.

und spendete für öffentliche Anliegen.¹⁵

2.1.2 Modernisierung und Nationalsozialismus

Heinrich Mohn übernahm den Verlag 1921 von seinem Vater. Aus gesundheitlichen Gründen hielt er sich meist im Hintergrund, überließ seinen MitarbeiterInnen die Initiative und übernahm keine öffentlichen Verpflichtungen.

In der Inflationszeit 1922/23 geriet der Verlag C. Bertelsmann in eine existenzgefährdende Krise. Doch der Verlag überlebte und Heinrich Mohn schuf durch umfassende Modernisierung die technischen Voraussetzungen für eine rationelle Produktion hoher Auflagen. Zugleich erneuerte er die Invalidenkasse und öffnet sie für die Witwen und Waisen der Mitarbeiter. Wie seine Vorgänger vergewisserte er sich seiner ArbeiterInnen und Angestellten als Mitglieder einer bedingungslos loyalen Unternehmerfamilie. Er kannte alle 200 MitarbeiterInnen mit Vor- und Nachnamen. Wer dauerhaft sein Treuepflicht vernachlässigte – rauchte, unpünktlich, unsauber, schlampig oder nachlässig war -, den entließ er.¹⁶

In den *Vorschriften für das Kontorpersonal* hieß es in den dreißiger Jahren: „jegliches Schwatzen miteinander“ habe zu unterbleiben und die Vergütung für Überstunden sei mit dem Weihnachtsgeschenk zu verrechnen.¹⁷

Die Unabhängige Historische Kommission hält in ihrem Bericht fest, dass Mohn bereits in den frühen zwanziger Jahren den Teamgeist seiner MitarbeiterInnen stärkte, indem er den Verlagsbetrieb nach verblüffend aktuell erscheinenden Grundsätzen reorganisierte. Er schuf „eine größere Anzahl selbstständiger Arbeitsbereiche“ und wollte darüber hinaus „die Arbeit für den einzelnen Angestellten möglichst interessant“ gestalten.¹⁸ Damit nahm er bereits die ‚Unternehmenskultur‘ seines Sohnes Reinhard vorweg.

Heinrich Mohns Vertriebsleiter Fritz Wixforth ergriff die Initiative zur Aufnahme schöngestiger Titel und gehobener Unterhaltungsliteratur in das Verlagsprogramm. Mittels zweier Vertriebsideen schaffte Wixforth auch im Sortimentsbuchhandel den Durchbruch: die des freien Rückgaberechts für die Hälfte der jeweils bestellten Bücher und die der dekorierten Sonderschaufenster, die jeweils für eine einzige Sonderausgabe des Verlags reserviert sind. Wixforth setzte alles daran auf dem allgemeinen Buchmarkt Wege zu

15 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 58f.

16 Vgl. ebd.: S. 60f.

17 Vgl. *Vorschriften für das Kontorpersonal*. Gütersloh, den 08. Mai 1930, unterzeichnet von Gerd Steinsiek und Reinhard Mohn. Unternehmensarchiv der Bertelsmann AG. In: Böckelmann/Fischler 2004: S. 61.

18 Friedländer u.a. 2002: S. 125.

finden, die den bei Bertelsmann tradierten Formen des Direktvertriebs in spezifischen, an den Verlag gebundenen Lesergruppen nahe kamen oder entsprachen.¹⁹

Laut UHK rettete die Belletristik dem Verlag das Leben. Als 1932, auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise, der Umsatz des Unternehmens einbrach, senkte Heinrich Mohn die Gesamtkosten und investierte zugleich beträchtliche Mittel in die – noch völlig unrentable – Produktion von Belletristik. Im Zeitraum von 1939 bis 1941 wuchs der Gewinn des Unternehmens durch diesen Bereich um das 48-fache. In diesem Zeitraum erhöhte sich der Anteil am Gesamtumsatz für die Belletristik auf 97 Prozent, während er für religiöse Schriften auf 3,5 Prozent sank.²⁰

Nach 1933 passte der Verlag sein belletristisches Programm radikal der politischen Konjunktur an und errang von einer Randposition aus eine beherrschende Stellung auf dem Markt. Der Verlag expandierte sehr schnell und bereicherte sich wie kein anderes privates Unternehmen der deutschen Kulturindustrie am Kriegsgeschäft. Bereits im Herbst 1934 produzierte Bertelsmann Kriegsliteratur für Jugendliche und Erwachsene. Werner von Langsdorffs *Flieger am Feind*, das ‚Buch der todesbereiten Pflichterfüllung‘, wurde Ende 1934 zum ‚Weihnachtsbuch der Hitlerjugend‘ gekürt und in mehreren Auflagen insgesamt 124 000 Mal verkauft. Andere kriegsverherrlichende Dauerbrenner folgten.

Verglichen mit anderen großen deutschen Verlagshäusern engagierte sich Bertelsmann erst spät in der Kriegsbuchproduktion, dafür aber mit dem Einsatz seines gesamten personellen und finanziellen Potentials und ohne jede ideologische Zurückhaltung. 1936 stieß Heinrich Mohn das gesamte christlich-deutschnationale Jugendbucheangebot ab und modernisierte die Produktionsanlagen, um für die geplante Absatzsteigerung gerüstet zu sein. 1938 erbrachten die Kriegstitel drei Viertel des Umsatzes.²¹

Seinen wirtschaftlichen Triumph im Dritten Reich erreichte Bertelsmann durch seine beispiellos niedrigen Herstellungs- und Gemeinkosten, die Beschäftigung billiger Aushilfskräfte, Minimierung der Ausgaben für Werbung, Lagerhaltung und Vertrieb und den Rationalisierungseffekt von Großauflagen. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit lag bei neuen, nahezu konkurrenzlosen Vertriebsformen für Sonderangebote außerhalb der Buchhandlungen und bei der Massenverbreitung von ‚Volksausgaben‘. Der Vertrieb durch Reisebuchhändler, die die Ware an der Haustür, in Betrieben, Behörden und Pfarrämtern absetzen, brachte Bertelsmann ab 1937 ein Viertel der in ungeahnte Höhe wachsenden Umsätze ein.

19 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 64-67.

20 Vgl. Friedländer u.a. 2002: S. 566-572.

21 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 81-83.

Heinrich Mohn war nicht Mitglied der NSDAP. Er spendete jedoch einer Reihe nationalsozialistischer Organisationen regelmäßig kleinere oder größere Geldbeträge. Und er ließ sich als ‚förderndes Mitglied‘, der SS anwerben, die ihn scheinbar zu nichts verpflichtete, außer zu Spenden von mindestens 50 Pfennig und maximal 50 Reichsmark monatlich.²²

Im Abschlussbericht der Historikerkommission (UHK) heißt es, dass seine Mitgliedschaft gleichwohl auf Mohns Bereitschaft hindeutete, „sich mit dem Regime zu arrangieren“²³.

Der Beginn des Krieges entzog dem ausgeklügelten Vertriebskonzept Fritz Wixforths den Boden. Die reisenden Buchhändler wurden eingezogen, auch Fritz Wixforth selbst. Die LeserInnen hatten kein Interesse mehr an den Kriegserlebnisbüchern der Vorkriegszeit. Jetzt wuchs das Bedürfnis nach reiner Unterhaltung.

Die bald einsetzende Papierrationierung führte in die Abhängigkeit von staatlichen Stellen, die über die Zuteilung entschieden. Ein neuer Massenmarkt wurde ins Visier genommen: Millionen von Wehrmichtsangehörigen, meist im Wartestand. Noch im Herbst 1939 bot Bertelsmann die ersten *Feldausgaben* an, einfache Bände mit dem Höchstgewicht von 200 Gramm, die von der Feldpost kostenlos befördert wurden.

Umworben wurden nun nicht mehr private KäuferInnen, sondern die staatlich eingesetzten VerkäuferInnen, wie die *Zentrale der Frontbuchhandlungen*. Von Herbst 1939 bis Sommer 1944 verkaufte Bertelsmann insgesamt 19 Millionen Feld- und Feldpostausgaben und behauptete sich damit über fünf Kriegsjahre hinweg als der mit Abstand erfolgreichste Lieferant von Wehrmichtsliteratur.²⁴

Diesen Sondermarkt musste sich Bertelsmann allerdings mit anderen Verlagen teilen. Der Wettbewerb wurde mittels Lieferkonditionen und Gesinnungsnachweis ausgetragen. Über die Zuteilung eines Rohstoffs mittels ‚Papierchecks‘ wurde entschieden, was gedruckt werden durfte und wie viele LeserInnen das Gedruckte haben sollte. Die Verlage rivalisierten um bevorzugte Behandlung durch die zuteilenden Stellen. Heinrich Mohn war entschlossen, aus der Papiernot einen geschäftlichen Vorteil zu machen.

Im Winter 1943/44 drohte ihm die Verhaftung. Er wurde des fortgesetzten Kriegswirtschaftsverbrechens bezichtigt: des Missbrauchs von Wertpapierchecks, des ungedeckten Papierkaufs und des Schwarzdrucks. Die ermittelnden Beamten zeigten sich bestürzt über das Ausmaß der illegalen Aktivitäten. Doch bewährte sich auch jetzt das Organisationsprinzip des Hauses, nach dem die leitenden MitarbeiterInnen für die

22 Vgl. ebd.: S. 84-89.

23 Friedländer u.a. 2002: S. 363-369.

24 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 89-90.

Ausgestaltung der Unternehmenspolitik Heinrich Mohns Eigenverantwortung tragen sollten. Heinrich Mohn gab zu Protokoll, dass er die Bearbeitung der Geschäftsvorgänge entweder den einzelnen SachbearbeiterInnen oder seinem Stellvertreter und Schwager Steinsiek überlassen habe.²⁵

Laut Bericht der Unabhängigen Historischen Kommission (UHK) nannte Heinrich Mohn auf die ungenehmigten Riesenaufagen von insgesamt 1.583.000 Buchexemplaren angesprochen, die Angehörigen der Führungsclique Wixforth, Banzhaf und Steinsiek als Verantwortliche.²⁶ Die Verhörprotokolle der verhafteten Führungsmitglieder belegen, dass sie ihrerseits stets bestrebt waren, den Verleger zu schonen. Untereinander hingegen belasteten sie sich gegenseitig.²⁷ Heinrich Mohn blieb auf freiem Fuß, die UHK vermutet, weil er als Leiter eines großen Traditionsunternehmens der Region und Produzent „vorbildlicher Feldausgaben“ in Ostwestfalen bei Justiz, Verwaltung und Exekutive über günstige Beziehungen verfügte.²⁸ Heinrich Mohns führende MitarbeiterInnen waren des „Kriegswirtschaftsverbrechens“, der „Wehrkraftzersetzung“, des „volksschädigenden Verhaltens“, der „Bestechung“, des fortgesetzten „korrupten Geschäftsgebarens“ sowie der „intellektuellen Urkundenfälschung“ angeklagt.²⁹

Heinrich Mohn und seine Anwälte erreichten, dass von den schwerwiegenden Anschuldigungen, die für die Angeklagten Höchststrafen bis zum Todesurteil bedeuteten, lediglich „Ordnungswidrigkeiten“ und „unlauterer Wettbewerb“ übrig blieben. Das Verfahren wurde somit wegen „Verfehlungen unbedeutender Art“ eingestellt, unter anderem mit der Begründung, dass Bertelsmann bei Partei und Wehrmacht hohes Ansehen genieße und sich um die Front verdient gemacht habe.³⁰

Im August 1944 verfügte die Reichsschrifttumskammer, die ‚Schließung‘ des C. Bertelsmann Verlags, da die Notwendigkeit bestehe beim ‚Einsatz aller Kräfte für den Sieg‘ auf bestimmte kulturelle Einrichtungen zu verzichten. Wie Bertelsmann erging es insgesamt 1902 Verlagen. Von einer Maßnahme, die den Begriff ‚Schließung‘ verdient, kann man tatsächlich nicht sprechen, da im Oktober die Setzerei, die Druckerei und die Buchbinderei „noch auf Monate hinaus mit Aufträgen der Dringlichkeitsstufe I-III voll ausgelastet“³¹ waren (wie Heinrich Mohn dem Arbeitsamt Gütersloh meldete) und die Belegschaft im

25 Vgl. ebd.: S. 93-103.

26 Vgl. Friedländer u.a. 2002: S. 439.

27 Vgl. ebd.: S. 477 und 687.

28 Vgl. ebd.: S. 494.

29 Vgl. Friedländer u.a. 2002: S. 508.

30 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 105.

31 Ebd.: S. 107.

Zweischichtenbetrieb arbeitete. Noch im März 1945 erging der Bescheid, Bertelsmann solle in ‚Kriegsarbeitsgemeinschaft‘ mit dem Westermann-Verlag auf Anordnung bestimmte Wehrmachtsausgaben herstellen.³²

Nach Kriegsende glorifizierte Heinrich Mohn sein Wehrmachts-Potpourri als Widerstandsprogramm. Im April 1947 attestierte er sich in einem Schreiben an die britische Militärregierung, er habe zum Verdruss der damaligen Machthaber seine Feldausgaben ‚sorgfältig danach ausgesucht‘, dass sie keine nationalsozialistischen oder anti-christlichen Aussagen enthielten. Die meisten anderen Verlage hingegen hätten ‚nationalsozialistisches Schrifttum‘ an die Front gebracht. Der große Erfolg seiner ‚betont unpolitischen Reihe‘, habe das Regime schließlich alarmiert und zu Unterdrückungsmaßnahmen angestachelt.³³

Tatsächlich entsprach der Zuschnitt des Programms einer Empfehlung des Propagandaministeriums, das Unterhaltungsliteratur für geeigneter ansah als Propagandaschriften.³⁴

2.1.3 Nachkriegszeit

1945 wurden durch einen alliierten Bombenangriff die Produktionsstätten des Bertelsmann-Verlages völlig zerstört. Nach dem Kriegsende begann der sofortige Wiederaufbau. Bertelsmann verfügte bei Kriegsende über 550 Tonnen (illegaler) Papiervorräte und besaß damit einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil. Ab Juni 1945 druckte Bertelsmann auf Anweisung der britischen *Textbook-Commissions*³⁵ Hunderttausende von Schulbüchern für die gesamte britische Zone, in Doppelschicht, monatelang hart an der Auslastungsgrenze.

Die neue Militärregierung vergab ihre Lizenzen zunächst nur an Firmen, die der Zusammenarbeit mit dem nationalsozialistischen Macht- und Kriegsapparat unverdächtig waren. Heinrich Mohn gelang es, der Militärbehörde das Bild eines ‚Widerstandsverlages‘ zu vermitteln. Die Ermittlungen gegen Bertelsmann wegen Betrugereien und Schiebereien wurden zu politischer Verfolgung umgedeutet. Mohn behauptete, dass seine Firma keine Aufträge von Staat und Partei erhalten habe. Die ehemaligen Parteimitglieder Steinsiek, Dessin und Berthoud verließen auf Heinrich Mohns vorsorglichen Wunsch hin das

32 Zitiert in: ebd.: S. 107.

33 Vgl. Anlage IV zum Schreiben von Heinrich Mohn an die Press Control – Periodica Section der britischen Militärregierung vom 9. April 1947. Hauptstaatsarchiv Düsseldorf, NW 11-83, in: Böckelmann/Fischler 2004: 92.

34 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 92.

35 Teil des Entnazifizierungsprogramms der Alliierten nach dem 2. Weltkrieg.

Unternehmen.³⁶

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

Reinhard Mohn, der zweitälteste Sohn Heinrich Mohns, war in der Hitlerjugend rasch in Führungspositionen aufgestiegen, ohne von der verabreichten Doktrin beeindruckt oder gar überzeugt zu sein. Als der Krieg ausbrach, wurde er zur Flak-Artillerie gerufen. 1943 geriet er als Leutnant in amerikanische Kriegsgefangenschaft, lernte fließend Englisch, studierte an der Lageruniversität Ingenieurwesen und bildete sein politisches Bewusstsein im Unterricht über amerikanische Geschichte und Demokratie. Reinhard Mohn präsentierte sich als ‚entschlossener Aufklärer‘, der die unvollständigen Angaben seines Vaters und die Parteimitgliedschaft seiner Schwester aufdeckte und Konsequenzen in der eigenen Familie erzwungen habe.³⁷

2.1.4 Lesering

In der wirtschaftlich schwierigen Zeit nach der Währungsreform 1948 schuf sich Bertelsmann durch die Gründung des *Leserings* 1950 einen eigenen Markt, mit dem Ziel „völlig neue Käuferschichten für das Buch zu gewinnen“³⁸. Für den Direktvertrieb griff Bertelsmann abermals auf die ReisebuchhändlerInnen zurück. Als RepräsentantInnen einer gemeinnützigen Stiftung oder eines Meinungsforschungsinstituts, vermeintliche VertreterInnen des Jugendamtes oder einer schulischen Behörde, mit der Aufforderung zur Teilnahme an einem Preisausschreiben oder einer Verlosung oder mittels sanfter Nötigung sammelten die VertreterInnen im Auftrag Bertelsmanns Unterschriften. Die Überrumpelten merkten erst, dass sie eine Mitgliedschaft im Bertelsmann Lesering besiegelt hatten, wenn sie nach kurzer Zeit Büchersendungen und Zahlungsaufforderungen erhielten. Wer Mitglied im Lesering wurde, ließ sich auf einen Knebelvertrag ein, bei dessen Kündigung man mit allen Tricks der aggressiven KundInnenbindung konfrontiert wurde. Kündigungen waren nur drei Monate vor Ablauf des Jahres per Einschreiben möglich, gingen oft verloren oder wurden ausdrücklich ignoriert.³⁹

36 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 110f.

37 Vgl. ebd.: S. 112-114.

38 Fritz Wixforth in einem Brief vom 21.02.1962 an Johannes Thordsen (Archiv-Signatur: I.2/6003), in: Böckelmann/Fischler 2004: S. 140.

39 Vgl. ebd.: S. 121-130; S. 140.

In der Wochenzeitschrift *DM* vom 09.04.1964 wurde eine beispielhafte Antwort des Lesering auf eine Kündigung abgedruckt: „Wegen einer kleinen Unstimmigkeit sollten Sie die Vorteile ihrer Mitgliedschaft nicht aufgeben [...] Ich habe deshalb Ihre Kündigung vorerst noch nicht eingetragen.“⁴⁰

Laut Böckelmann und Fischler verdankt Bertelsmann diesen Methoden den Aufstieg zum unangefochtenen Marktführer der deutschen Buchgemeinschaften in nur dreieinhalb Jahren. Die Verantwortung für die rüden und oft ungesetzlichen Methoden der Werbung und Bindung von KundInnen schob Mohn den formal selbständigen Vertriebsfirmen und Werbeleitungen zu. Von solchen Praktiken trennte sich Bertelsmann nur dann, wenn der Verlag per Gerichtsentscheid dazu gezwungen wurde oder verbrauchte Methoden durch effektivere abgelöst werden konnten.

Ab 1956 setzte das Unternehmen vermehrt auf Prospekt- und Anzeigenwerbung, sowie Lose und Preisausschreiben. Insbesondere setzte Mohn auf die Akquirierung neuer Mitglieder durch Mitglieder. Qualifizierte Schul- oder HochschulabgängerInnen wurden zu VerkaufsexpertInnen geschult, deren Methoden der Mitgliederwerbung dem Erkenntnisstand der amerikanischen Verhaltensforschung entsprachen. Bald verkaufte Bertelsmann nicht mehr nur Bücher, sondern ab 1956 auch Schallplatten, Büchermöbel, Leselampen, Polstersessel, Urlaubsreisen, Musiklizenzen, Werbe- und Kinofilme und viele andere Dinge. In den Fünfziger- und Sechzigerjahren stellte die Lesering-Arbeit das Stammgeschäft des Verlags dar, mit dem weit mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet wurde.⁴¹

2.1.5 Umstrukturierungen

Böckelmann und Fischler beschreiben, wie ab Mitte der Sechzigerjahre das Unternehmen begann, sich selbst als uneigennützigke Instanz zur Verfolgung von Gemeininteressen zu stilisieren. 1960 setzte Mohn eine *Grundsatz- und Betriebsordnung* in Kraft. Die Arbeit im Unternehmen solle auf „Gerechtigkeit und gegenseitiger Achtung“⁴² beruhen. Den MitarbeiterInnen wurden Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, ein angemessenes Arbeitsentgelt und umfassende Mitwirkungsrechte zugesichert. Der Unternehmer sollte auf überhöhten Gewinn und ein übermäßiges Privateinkommen verzichten und verpflichtete sich zur sozialen Verantwortung.

40 *Deutsche Mark (DM)*, Nr.15 vom 09.04.1964, S. 28.

41 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 125-134; S. 141-145.

42 Zitiert in: ebd.: S.154.

Der zweite Grundsatz der Betriebsordnung lautet: „Dem Betrieb gegenüber trägt jeder die gleiche Verantwortung wie in seinen persönlichen Angelegenheiten. Diese Verantwortung verpflichtet, mitzudenken, mitzuhandeln, Missstände zu beseitigen und durch geeignete Vorschläge den Betriebsablauf zu verbessern.“⁴³ Die entsprechende Kampagne verwandelte die Angestellten mittels Besprechungen, Umfragen, Sozialbilanzen, ArbeitnehmerInnenvertretung auf allen Ebenen (bis in den Aufsichtsrat hinein) und mittels „betrieblichem Vorschlagswesen“⁴⁴ in Funktionäre betriebswirtschaftlicher Effektivität. Als vollwertige Mitglieder einer Arbeitsgemeinschaft mussten sie sich notfalls Überstunden ohne Lohnausgleich und Gehaltskürzungen verordnen.⁴⁵

Reinhard Mohn gelang es Böckelmann und Fischler zufolge, die Gewinne aus fünf Jahren fast vollständig am Finanzamt vorbei zu schleusen, indem er ab 1951 auf MitarbeiterInnenbeteiligung setzte: Er schüttete die Gewinne steuerfrei an seine MitarbeiterInnen aus, um sich dann diese Beträge bis zur Pensionierung der MitarbeiterInnen zum Zinssatz von 2 Prozent wieder von ihnen zu ‚leihen‘.

In *150 Jahre Bertelsmann*, einer vom Vorstand der Bertelsmann AG in Auftrag gegebenen Unternehmensgeschichte, schreibt Kurt Biedenkopf, dass Mohn somit über einen billigen Kredit in Höhe von insgesamt 10 Millionen Mark verfügte, der „den Grundstock der heutigen Expansion“⁴⁶ bildete. 1970 folgte noch ein zweites Programm der Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung, das es MitarbeiterInnen seitdem ermöglicht, eine stille Gesellschaftsbeteiligung am Unternehmen in Form von *Genussscheinen* zu erwerben. An möglichen Verlusten sind dabei die GenussrechtsinhaberInnen bis zur Höhe ihrer Einlage beteiligt.⁴⁷

Im Jahr 2000 hatten die Einlagen einen Anteil von etwa einem Drittel vom Eigenkapital der Bertelsmann AG erreicht. Neben dem unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen und der Einsparung von Steuern ergab sich der unschätzbare Vorteil, dass sich die Bereitschaft der MitarbeiterInnen erhöhte, die Unternehmenspolitik mitzutragen – Sparmaßnahmen eingeschlossen.⁴⁸

43 Zitiert in: ebd.: S.155.

44 Zitiert in: ebd..

45 Vgl. ebd.: S. 145-155.

46 Biedenkopf 1985: S. 387.

47 Vgl. ebd.: S. 387f.

48 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 156f.

2.2 Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt werde ich die an sich arbeitnehmerInnenfreundlich klingende Unternehmensphilosophie der betrieblichen Praxis der vermeintlich ‚flachen Hierarchien‘ und ‚partnerschaftlichen Beteiligung‘ bei Bertelsmann untersuchen. Dazu werde ich zunächst die *Bertelsmann Essentials*, die Unternehmensphilosophie, vorstellen. Danach folgen drei Beispiele für deren Umsetzung in der Praxis: Die Rationalisierungsmaßnahmen bei der Bertelsmann-Tochter *MOHN Media*, der Betriebsrat als harmoniestiftendes Organ bei der Durchsetzung der Maßnahmen und die Führungsstruktur bei Bertelsmann, die die zentrale Führung von der Verantwortung für die Umsetzung ihrer Richtlinien befreit.

2.2.1 Bertelsmann Essentials

Bertelsmann zeichnet sich durch eine das ganze Unternehmen durchdringende Unternehmenskultur aus. Die mehrfach überarbeiteten *Leitsätze der Unternehmensführung* wurden 1998 von den *Bertelsmann Essentials* abgelöst. Darin erteilt sich das Unternehmen den Auftrag, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und gleichzeitig Spitzenpositionen in den Märkten einzunehmen, in denen es tätig ist.⁴⁹

Als die drei Leitgedanken der Unternehmenskultur nennt ‚Familiensprecherin‘ Liz Mohn Erstens: „Die Initiative des Einzelnen in Partnerschaft mit dem Unternehmen, [...] um Menschlichkeit und Effizienz zu fördern“. Zweitens: „Das übergeordnete Ziel, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten“ und drittens: „die leistungsorientierte Führung durch die Beteiligung der MitarbeiterInnen am betrieblichen Erfolg“.⁵⁰

Böckelmann und Fischler betonen, dass die Unternehmenskultur durch ein ‚Diktat der Harmonie‘ regiert werde, das alles mit allem vereinbart: die Selbstbeschneidung des Kapitals mit der Gewinnmaximierung um ihrer selbst willen, die Eigenverantwortlichkeit der Angestellten mit ihrer Disziplinierung, sowie das Mitspracherecht der Belegschaft mit ihrer Abhängigkeit von der Firmenleitung. Die Verantwortung für Leistung, Qualität und Methodenentwicklung werde jedem/r einzelnen MitarbeiterIn zugewiesen. Zugleich hebe Reinhard Mohn in nahezu jeder Ansprache hervor, dass nur diejenigen ArbeiterInnen und Angestellten ihr Bestes geben würden, die sich mit dem Unternehmen identifizierten – und aus dieser Verbindung heraus aus eigenem Antrieb im Sinne des Unternehmens mit entschieden und ihr Kreativitätspotenzial für den Erfolg der Firma erschlossen.

49 Vgl. Bertelsmann AG 2006: S. 11.

50 Vgl. Mohn 2005: o. S. (ohne Seitenzahl, es handelt sich um einen Internetauftritt handelt).

Vorgesetzte seien zwar dazu verpflichtet, ihre Entscheidungen nur nach Rücksprache mit den Beschäftigten zu treffen, tatsächlich jedoch seien die Vorgesetzten völlig ungebunden. Sie seien lediglich gehalten, vor ihren Entscheidungen zunächst die Auffassung der Beschäftigten zur Kenntnis zu nehmen.⁵¹

2.2.2 Betriebliche Praxis bei MOHN Media

Aufschluss darüber, wie die Umsetzung der Unternehmenskultur aussieht, gibt ein Blick in die betriebliche Praxis bei Bertelsmann, am Beispiel des Tochterunternehmens *Mohn Media* (bis 2000: *Mohndruck*). Böckelmann und Fischler widmen diesem ein eigenes Kapitel. Die MitarbeiterInnen Europas größter Offsetdruckerei erhalten ihnen zufolge ‚besondere Aufmerksamkeit‘ vom Konzern: „Sie werden übertariflich entlohnt und keine/r soll entlassen werden“.⁵² Die Kehrseite ist, dass im August 1978 die Geschäftsleitung dem Betriebsrat eine Vereinbarung abrang, die nahezu alle ihre Wünsche erfüllte. Die Arbeitszeiten der Stammebelegschaft wurden der Auftragslage angepasst. Seither arbeiten DruckerInnen und BuchbinderInnen notfalls zwölf Stunden in Tagschicht, Spätschicht oder Nachtschicht. ‚Plusstunden‘ (der Begriff Überstunden wird bewusst vermieden) müssen in auftragsschwachen Zeiten ‚abgefeiert‘ werden. Überstundenzuschläge entfallen, und für die Zahl der Plusstunden gibt es weder eine Obergrenze noch eine Begrenzung auf das Kalenderjahr.⁵³

Die Autoren Jörg Bundesmann-Jansen und Ulrich Pekruhl analysieren diese Praxis 1992 in ihrem Buch *Der Medienkonzern Bertelsmann. Neues Management und gewerkschaftliche Betriebspolitik*: Sie ermögliche einen bedarfsorientierten, flexiblen, kurzfristig planbaren Personaleinsatz, indem die Unternehmensführung über die gesamte Lebenszeit ihrer ArbeiterInnen weitgehend verfügen könne. Insbesondere Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen müssen auf Abruf antreten und gehen. Tarifliche Vorgaben haben keine Gültigkeit mehr, Vorgesetzte und MitarbeiterInnen regeln im Bedarfsfall den Kräfteinsatz gemeinsam. Wenn keine Einigung erzielt werden kann, entscheidet allerdings der/die Vorgesetzte darüber, wann und wie lange die MitarbeiterInnen zu arbeiten haben.⁵⁴

Böckelmann und Fischler führen weitere Beispiele der Unternehmensführung an. Als im

51 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 176.

52 Vgl. ebd.: S. 170f.

53 Vgl. ebd.: S. 177.

54 Vgl. Bundesmann-Jansen/Pekruhl 1992: S. 133, 194-196, 243-249.

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

Nachdem *Mohndruck* mehrere Jahre die geforderte Kapitalrendite von mindestens 15 Prozent weit verfehlt hatte wurde in einem ‚Partnerschaftspaket‘ formell die 35-Stunden-Woche eingeführt. Zugleich leisteten die Beschäftigten pro Jahr jeweils 84 Stunden Gratisarbeit. Mit steigender Rendite sollte der Freizeitausgleich stufenweise wieder eingeführt werden. Die Vereinbarung von 1995 war auf eine kurze Laufzeit befristet; sie gilt jedoch heute noch.⁵⁵

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

Nach dem so genannten *Standortsicherungspaket 2003* erhielten die Beschäftigten Lohn für 35 Wochenstunden, arbeiteten aber darüber hinaus vier weitere Stunden ohne Bezahlung. Flexible Arbeitspausen wurden nicht mehr mit dem Recht auf Zusatzurlaub abgegolten. Die Gegenleistung des Unternehmens war die Versicherung, die bestehende Arbeitsplatzgarantie bis Juni 2006 zu verlängern.⁵⁶

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

55 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 178f.

56 Vgl. ebd.: S. 180f.

Management befragt.

Die fortwährende Kommunikation dient „[...] auf allen Ebenen als Instrument eines unauffälligen und wirkungsvollen *social controlling* [...]“ Denn „[...] erfahrungsgemäß wird eine Maßnahme besser akzeptiert, wenn sie das Diskussionsverfahren durchlaufen hat [...]“⁵⁷ Sogar wenn sie finanzielle Nachteile für die Betroffenen beinhaltet.⁵⁸

Jahrzehntelang pries Reinhard Mohn, wie in seinem 1986 erschienen Buch *Erfolg durch Partnerschaft*, nicht nur amerikanische, sondern auch japanische Modelle der MitarbeiterInnenbeteiligung und verwies auf die Ergebnisse der *quality circles*⁵⁹. Die MitarbeiterInnen nehmen „[...] durch Information und Mitsprache Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit [...]“.⁶⁰ Auf diese Weise aktiviere man brachliegenden Sachverstand und steigere die Motivation der MitarbeiterInnen.

Mohn verfolgt mit seiner Unternehmenskultur das japanische Ideal: Manager und Belegschaft richten unterschiedslos ihr Dasein auf die Firmengemeinschaft aus. Die ArbeitnehmerInnen organisieren sich nicht in überregionalen Organisationen, sondern in separaten Betriebsgewerkschaften. In Führungspositionen gelangen fast ausnahmslos solche MitarbeiterInnen, die ihren Berufsweg im betreffenden Unternehmen begonnen haben. Und wie die japanischen Firmen fordert auch Mohn von seinen MitarbeiterInnen (berufs-)zeitlebens unbezahlte und unbezahlbare Loyalität.

Entsprechend dem japanischen Modell der MitarbeiterInnenbeteiligung verfolgen Belegschaft und Unternehmensleitung bei Bertelsmann ein gemeinsames, allem übergeordnetes Ziel. Böckelmann und Fischler stellen dar, dass die hohe Leistungsmoral mit hoher Arbeitsplatzsicherheit und verschiedenen Gewinnanteils- und Prämiensystemen belohnt wird, welches dem Zusammenhalt der Gruppenmitglieder dient. Auch die Beteiligung an Entscheidungsprozessen entspricht dem japanischen Vorbild. ‚Mitsprache‘ und ‚Beteiligung‘ sind dabei jedoch auf die Ausgestaltung der vorgegebenen Geschäftspolitik beschränkt.⁶¹

Nach dem ‚Alleinvertretungsprinzip‘, trägt der/die jeweils zuständige AbteilungsleiterIn oder GeschäftsführerIn die alleinige Verantwortung für das, was geschieht. Wenn nach dem Mitspracherecht der Beschäftigten zwei Drittel der Anwesenden eine favorisierte Lösung des/der Vorgesetzten ablehnen sollten, und auch mittels Betriebsrat keine Einigung zu erzielen ist, verliert der/die AbteilungsleiterIn seine Entscheidungsbefugnis

57 Ebd.: S. 181.

58 Vgl. ebd.: S. 181f.

59 Innerbetriebliche Arbeitskreise.

60 Mohn 1986: S. 125.

61 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 203.

und der/die nächst höhere Vorgesetzte entscheidet den Fall. Demnach sind Lösungen ausgeschlossen, die den Plänen des Managements zuwiderlaufen.⁶²

In den MitarbeiterInnenbefragungen wurde von der Mehrheit der Beschäftigten bemängelt, dass die „[...] Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen bei Entscheidungen der Firmenleitung[...]“ weitgehend fehlt und die Vorgesetzten nur geringe Bereitschaft zeigten „[...] Kritik zu verarbeiten[...]“. Das Meinungsbild verschlechterte sich 1992, 1997 und 2002 zusehends. Das höchste Maß an Unzufriedenheit und Kritik zeigten übrigens die MitarbeiterInnen der *Bertelsmann Stiftung*.⁶³

2.2.3 Der Betriebsrat als Organ der Harmonisierung

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

Mohn betrachtet die Betriebsräte als Relikt eines „[...] auf Misstrauen, Sozialneid und Klassenkampf beruhenden Mitwirkungsanspruchs [...]“. Bei Bertelsmann habe der Betriebsrat lediglich die Aufgabe, sich für den Erhalt von Arbeitsplätzen einzusetzen und die Schutzrechte des/der Einzelnen wahrzunehmen: Ausgleichszahlungen auszuhandeln, sowie für Ältere, Benachteiligte und AußenseiterInnen einzutreten.⁶⁴

Laut Böckelmann und Fischler können sämtliche Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse im Konzern im Sinne der ‚Partnerschaft‘ auch als Maßnahmen zur Sicherung der (verbleibenden) Arbeitsplätze ausgewiesen werden und werden daher vom Betriebsrat meist unterstützt. Der in seiner Mehrheit nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebsrat habe in den letzten Jahren nur wenige Male eine von der Unternehmenspolitik abweichende Position vertreten.⁶⁵

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

62 Vgl. ebd.: S. 182.

63 Vgl. Bertelsmann Industrie AG 1992: S. 154 u. 195, zitiert in: ebd.: S. 183.

64 Vgl. Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung 1998: S. 74f.

65 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 185.

Führungskonzept und legitimieren mit ihm ihren Anspruch auf Einblicke in die Maßnahmenplanung des Hauses sowie bessere Vorabstimmungen. Naheliegend ist, dass sie „[d]erart eingebunden [...] nicht umhin [können], die Konsequenzen einer wettbewerbsgerechten Umstrukturierung gegenüber der Belegschaft zu vertreten und durchzusetzen“⁶⁶.

2.2.4 Dezentrale Führung und zentrale Kontrolle

Im Zuge einer Dezentralisierung der Unternehmensführung wurde die *C. Bertelsmann KG* im Jahr 1959 in 14 formal selbstständige Unternehmen umgewandelt, die in Konkurrenz um das beste Betriebsergebnis stehen. Um die einzelnen Bereiche wieder aufeinander abzustimmen, setzte Reinhard Mohn eine übergeordnete ‚neutrale‘ Verwaltungs- und Entscheidungsinstanz ein, der er selbst vorsteht.

Festgelegt wurde dabei, dass diese Firmen nur so lange existenzberechtigt sind, wie sie selbstständig einen Kapitalertrag von mindestens 15 Prozent erwirtschaften. Dies zwingt die AbteilungsleiterInnen und GeschäftsführerInnen, sich der sichersten Nachfrage anzuschließen. Wird das Ziel verfehlt, drohen peinliche Befragungen, Kritik bis hin zur Stilllegung des gesamten Betriebes.

Gegenwärtig werden bei Bertelsmann durch Dezentralisierung und Aufspaltung von Unternehmen in erster Linie rigoros Kosten gespart. *Outsourcing*⁶⁷ ist für den Konzern, der sich mit seinen ‚Sozialplänen‘ hervortut, ein wirksames Mittel, um relativ gut abgesicherte Arbeitsplätze durch Billigjobs zu ersetzen.⁶⁸

Mittlerweile ist der Bertelsmann-Konzern eine Aktiengesellschaft. Die Bertelsmann AG ist nicht an der Börse notiert, gibt aber *Genussscheine* an die MitarbeiterInnen aus. Trotzdem hat der Konzern nie aufgehört, ein Familienunternehmen zu sein, dessen Leiter, Reinhard Mohn und, seit einigen Jahren, seine Ehefrau Liz Mohn, die Kompetenz besitzen, bei Entscheidungen großer Tragweite persönlich einzugreifen.⁶⁹

So äußerte sich Reinhard Mohn in *Der Spiegel* zum Thema innere Pressefreiheit der Redakteure bei Bertelsmann-Blättern, es entspreche nicht seiner Führungsauffassung sich in Einzelfragen einzumischen. Aber in der Auseinandersetzung darüber, was objektiver Journalismus und unter fortschrittlich, liberal und sozial zu verstehen sei, werde sich der Standpunkt des Verlegers durchsetzen.⁷⁰

66 Vgl. Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung 1998: S. 76f.

67 = Auslagerung von Produktion und Dienstleistung an fremde Unternehmen.

68 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 62; 157; 179-191.

69 Vgl. ebd.: S. 168.

70 *Der Spiegel* 1973: S. 40-45.

Nur unter stillschweigendem Vorbehalt haben Reinhard und Liz Mohn bisher ihre Verfügungsgewalt an kompetente Köpfe abgegeben, sahen sich ‚zu ihrem Bedauern‘, aber immer wieder gezwungen, diese Verfügungsgewalt zurückzuholen.⁷¹

Seit 1999 liegt die oberste Weisungsmacht im Konzern nicht mehr allein bei Reinhard Mohn, sondern auch bei seiner Gattin Liz Mohn. Seither vertritt Liz Mohn als Vorsitzende der *Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG)* die Interessen der Familie Mohn in der Bertelsmann AG. Die BVG kontrolliert 100% der Stimmrechte, die in der Hauptversammlung der Bertelsmann AG ausgeübt werden. Die BVG hat aktuell sechs GesellschafterInnen: Drei Mitglieder der Familie Mohn (Reinhard, Liz und Sohn Christoph) und drei familienfremde GesellschafterInnen. Zudem ist Liz Mohn Mitglied des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG und stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung.⁷²

Die BVG wählt einstimmig neun der 15 Mitglieder des Aufsichtsrats, wobei die Haltung der drei Familienmitglieder jeweils den Ausschlag gibt.⁷³

2.3 Global Player

In diesem Abschnitt werde ich auf die Geschäftsfelder des Bertelsmann Konzerns eingehen. Das erscheint mir wichtig, um einen Einblick zu bekommen auf welchen Märkten der Konzern tätig ist, um die Arbeit der Stiftung auch vor diesem Hintergrund beurteilen zu können. Dabei beziehe ich mich vor allem auf die Selbstdarstellung der Bertelsmann AG auf ihrer Homepage im Internet.

Ab 1964 strebte Reinhard Mohn erneut eine ‚Ausweitung des Marktes‘ an. Durch die Übernahme von nicht mehr lebensfähigen Firmen und einer Koordination mit Unternehmen gleicher Interessenlage verdrängte er andere WettbewerberInnen und verringerte den Konkurrenzdruck.⁷⁴

Im Vergleich zu anderen deutschen Medienunternehmen expandierte Bertelsmann früh ins Ausland: 1962 wurde beispielsweise der erste Buchclub in Spanien gegründet, auf den weitere in anderen europäischen Ländern sowie in Mexiko und Kolumbien folgten. 1986/1987 kaufte Bertelsmann zunächst die US-amerikanische Verlagsgruppe *Doubleday* und kurz darauf den Musikproduzenten *RCA*. 1994 folgte die komplette

71 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 204.

72 Vgl. Bertelsmann AG 2007: o. S..

73 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 205.

74 Vgl. ebd.: S. 151f.

Zeitschriftengruppe der *New York Times*, bis das Unternehmen im Sommer 2005 den Rückzug aus dem US-Zeitschriftenmarkt beschloss. Die Buchverlagsgruppe *Random House* (New York) hat Bertelsmann 1998 vollständig erworben.⁷⁵

Auf dem europäischen Medienmarkt ist die Bertelsmann AG laut Selbstdarstellung zum größten Medienkonzern geworden. Und mit einem Umsatz von 19,3 Milliarden Euro und 97.132 Beschäftigten in mehr als 63 Ländern, ist sie das fünft größte Medienunternehmen weltweit (Stand: 30.12.2006). Der Konzern ist aufgeteilt in sechs einzelne Geschäftsfelder: *RTL Group*, *Random House*, *Gruner + Jahr*, *BMG*, *arvato* und *DirectGroup*.⁷⁶

Die *RTL Group* (Luxemburg) wird zu 89,8 Prozent von Bertelsmann kontrolliert. Sie ist der europäische Marktführer im werbefinanzierten Fernsehen und Hörfunk und in der Fernsehproduktion. Dazu gehören ganz oder teilweise 23 Fernseh- und Radiosender in acht Ländern sowie große *Content-Unternehmen* wie *FremantleMedia*, *TeamWorX*, *UFA Film & TV Produktion*, *Trebitsch* und *SPORTFIVE*. Die bekanntesten Sender sind *RTL*, *Super RTL*, *Vox*, *n-tv* und *RTL II* in Deutschland, *M6* in Frankreich, *Five* in Großbritannien, *Yorin* in den Niederlanden, *Antena 3* in Spanien, *RTL TVI* in Belgien und Luxemburg und *RTL Klub* in Ungarn.⁷⁷

Mehr als 100 Verlage in 16 Ländern sind unter dem Dach von *Random House* vereinigt. Sie ist mit durchschnittlich 9000 Neuerscheinungen im Jahr die weltweit größte und die zweitgrößte deutschsprachige Verlagsgruppe. Zu ihr gehören, neben den unter dem Namen Bertelsmann erscheinenden Verlagen, etwa die *Deutsche Verlags-Anstalt*, der *Heyne Verlag*, *Kösel*, der *Luchterhand Literaturverlag*, *Goldmann*, *Siedler* und viele andere mehr, dazu auch die Buchhandelskette *Ludwig*.⁷⁸

Das internationale Verlagshaus *Gruner + Jahr* wurde in den Siebzigern zu 74,9 Prozent von der Bertelsmann AG übernommen. Die übrigen 25,1 Prozent befinden sich im Besitz der Verlegerfamilie Jahr. Mit über 285 Titeln in 20 Ländern einschließlich zugehöriger Online-Angebote, mit Druckereien in Deutschland und den USA ist *Gruner + Jahr* Europas größter und der weltweit zweitgrößte Zeitschriftenverlag der unter anderem die folgenden Magazine publiziert: *Brigitte*, *Capital*, *GEO*, *stern*, *das manager-magazin*, *TV Today*,

75 Vgl. ebd.: S. 266ff.; Vgl. Leidinger/Schöller 2007: S. 88f.

76 Vgl. Bertelsmann AG 2007a: o. S.; Vgl. Bertelsmann AG 2007b: o. S..

77 Vgl. Bertelsmann AG 2007c: o. S.;

Auch die öffentlich-rechtlichen Sender sind mit Bertelsmann verbandelt. So sitzt z.B. der stellvertretende ZDF-Chefredakteur Klaus-Peter Siegloch im Kuratorium der Bertelsmann Stiftung. So auch der frühere ZDF Intendant Dieter Stolte, der z.B. 1999 eine kritische Reportage über die Rolle Bertelsmanns im Dritten Reich verhinderte. Der Leiter des ZDF-Hauptstadtstudios, Peter Frey, ist ‚Fellow‘ des von Bertelsmann getragenen Centrums für angewandte Politikforschung (CAP). (Vgl. Lieb 2007: o. S.).

78 Vgl. Bertelsmann AG 2007d: o. S..

Eltern, art, Schöner Wohnen, Essen und Trinken, Gala, P.M. und *National Geographic* in Deutschland. Außerdem ist Gruner + Jahr zu 50 Prozent an der *Financial Times Deutschland* und mit einer Sperrminorität von 25,25% am Spiegelverlag beteiligt. Mit einem zusammen mit der Axel Springer AG betriebenen Tiefdruckunternehmen gehört Bertelsmann zu den europäischen Marktführern im Zeitschriftendruck.⁷⁹

Die *Arvato AG* (Gütersloh) befindet sich vollständig im Besitz des Konzerns und bietet in 27 Ländern auf vier Kontinenten Dienstleistungen unterschiedlichster Art an: Offset- und Tiefdruck (*arvato print*), Logistik, Adress- und Datenbankmanagement, Servicecenter und Finanzdienstleistungen (*arvato services*), Informationstechnologie im Internet und Wissensmanagement (*arvato systems*) und die Produktion von Speichermedien wie CDs, CD-ROMs und DVDs (*arvato storage media*). Auch die Übernahme von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung gehört zu den Leistungen von arvato, so die Kommunalverwaltung von East Reading in Großbritannien. Die rund 250 Konzern-Töchter haben unter anderem das *Miles-&More*-Programm für die Lufthansa AG entwickelt, steuern die Logistik des Buchversenders *Zweitausendeins GmbH* oder sind Service-Provider des *FC Liverpool*.⁸⁰

Bertelsmanns Musiksparte *Sony BMG Music Entertainment* ist das zweitgrößte Musikunternehmen der Welt. Darin vereint Labels wie *Arista* (New York), *BMG Ariola* (München), *Na klar! Records* (Köln), *BPX 1992* (Berlin), *Columbia Records*, *Epic Records*, *Jive* und *RCA Records*. Das Unternehmen hat seinen Sitz in New York und wird zu gleichen Teilen von der Bertelsmann AG und von der *Sony Corporation of America* gehalten.⁸¹

Der deutsche Lesering heißt heute schlicht *Der Club* und ist der wichtigste Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmensgruppe *DirectGroup* (Gütersloh), die für alle Medien-DirektkundInnengeschäfte zuständig ist.⁸²

Die Vorstandsvorsitzenden der Geschäftsbereiche bilden mit Gunter Thielen (Vorsitzender) den Vorstand des Konzerns. Im 15-köpfigen Aufsichtsrat sitzen neben dem Vorsitzenden Dieter H. Vogel und dem Ehrenvorsitzenden Reinhard Mohn unter anderem Liz Mohn und der gemeinsame Sohn Christoph, sowie der Vorsitzende des Aufsichtsrats der *BMW AG* Joachim Milberg, der Vorstandsvorsitzende der *E.ON AG* Wulf H. Bernotat und drei VertreterInnen des Konzernbetriebsrats (Stand: Juli 2007).⁸³

79 Auch die Wochenzeitschrift *Die Zeit* kooperiert eng etwa mit dem Bertelsmann Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und ist dessen medialer Partner bei den Hochschulrankings. (Vgl. Lieb 2007: o. S.)

80 Vgl. Bertelsmann AG 2007e: o. S..

81 Vgl. Bertelsmann AG 2007f: o. S..

82 Vgl. Bertelsmann AG 2007g: o. S..

83 Vgl. Bertelsmann AG 2007h: o. S..

Laut Geschäftsbericht der Bertelsmann AG hatte den größten Anteil am Jahresergebnis 2006 die *RTL Group* mit 42,9 Prozent, während auf die Verlagsproduktion nur 9,4 Prozent und auf die Clubs nur 5,7 Prozent entfielen.⁸⁴

Bertelsmann ist nicht wie alle anderen ‚Global Player‘ im Medienbereich an der Börse notiert. Lediglich einzelne Unternehmenstöchter und Beteiligungsfirmen sind an die Börse gegangen. Börsengänge sind zur Akquirierung von Kapital für die globalen Medienriesen eigentlich typisch, was bei Bertelsmann aber bereits über die zuvor beschriebenen ‚Genussscheine‘ abgesichert ist. Die Autoren Leidinger und Schöller bewerten dies als den Versuch, dem Familienunternehmen Bertelsmann dadurch eine Einflussnahme von Außen auf den Konzern zu ersparen.⁸⁵

In den nächsten Jahren will der Bertelsmann-Konzern rund zwei Milliarden Euro in die Erschließung neuer Märkte in Osteuropa und Asien investieren. Dabei sind nach Schulzki-Haddouti, politische Beziehungen von besonderer Relevanz.⁸⁶

2.4 Zusammenfassung

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

Meines Erachtens steckt hinter der Fassade aus ‚Menschlichkeit‘ und den selbstglorifizierenden Reden über die Geschichte und die Unternehmenskultur des Konzerns ein knallhartes gewinnsüchtiges Unternehmerkonzept. Bertelsmann sammelte in

84 Vgl. Bertelsmann AG 2006: o. S., vor d. Einleitung.

85 Vgl. Leidinger/Schöller 2007: S. 89.

86 Vgl. Schulzki-Haddouti 2007: S. 395.

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

3. Die Bertelsmann Stiftung und ihr politischer Einfluss

In diesem Teil der Arbeit stelle ich die Stiftung des Bertelsmann Konzerns, ihre Arbeit und ihren politischen Einfluss vor. Im ersten Kapitel beschreibe ich ihre Entstehung, und ihre Führungsstruktur, die der des Konzerns nachempfunden ist. Ich erläutere ihre Konzeption Stellung als ‚operative‘ Stiftung, die ein weit verzweigtes Netzwerk einflussreicher Kontakte pflegt und diese mit ihren politischen Konzepten beliefert. Dazu stelle ich ihr Leitbild und ihre Zielsetzungen für eine ‚gut funktionierende‘ Gesellschaft vor und ergänze dies mit einigen kritischen Anmerkungen in der anschließenden Zusammenfassung. Dieses Kapitel zeigt unter anderem, die enge personelle, strukturelle und ideelle Verbundenheit der Stiftung mit dem Bertelsmann Konzern. Ich beziehe mich dabei einerseits auf die Literatur und den Internetauftritt der Stiftung selbst und andererseits auf verschiedene, Bertelsmann kritisch gegenüber stehende, AutorInnen.

Im zweiten Kapitel geht es zunächst um den politischen Wirkungsradius der Stiftungsarbeit und die methodische Vorgehensweise, die eine Idee bis zur Reform gedeihen lässt. Eine ausschlaggebende Methode, das *Ranking*, werde ich genauer beschreiben. Denn *Rankings* haben sich als scheinbar ‚objektiven Gradmesser‘ für alle Bereiche der Gesellschaft etabliert, und einige der gesellschaftlich anerkannten *Rankings* stammen aus dem Hause Bertelsmann. Sie dienen der Stiftung als Begründung für ihre ‚alternativlosen‘ Reformkonzepte. Das „Standortranking der Bundesländer“ der Stiftung verwende ich als

Beispiel, um das unwissenschaftliche und suggestive Vorgehen der Stiftung aufzuzeigen, um dann in einer zusammenfassenden Bewertung Schlussfolgerungen zu ziehen, was sie damit bezwecken könnte. Hier beziehe ich mich in der Hauptsache auf die *Standortrankings der Bundesländer 2003/2005* und eine wissenschaftliche Analyse dieser *Rankings* von den AutorInnen Meik Michalke, Oliver Naß und Anna Nitsche.

3.1 Entstehung und Führung der Stiftung

Im Jahr 1993 übereignete Reinhard Mohn 68,8 Prozent des Grundkapitals des Bertelsmann Konzerns seiner 1977 eingerichteten Stiftung und machte sie damit zu Deutschlands dritt reichster Stiftung. Mit der Schenkung entzog er seinen Nachkommen den Großteil des Erbes und verschaffte sich einen großen Steuervorteil. Und er verhinderte eine mögliche Veräußerung großer Konzernteile durch seine Erben.⁸⁷

Seit dem Rückkauf der 25,1-prozentigen Beteiligung der *Groupe Bruxelles Lambert (GBL)*⁸⁸ an Bertelsmann im Jahr 2006, hält die Bertelsmann Stiftung 76,9 und die Familie Mohn 23,1 Prozent der Kapitalanteile an der Bertelsmann AG. Damit gehört Bertelsmann wieder vollständig der Familie Mohn und der Stiftung - und der von *GBL* geplante Börsengang wurde verhindert. Die Stimmrechte an der Bertelsmann AG werden jedoch zu 100 Prozent von der *Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG)* kontrolliert (Stand Juli 2007).⁸⁹

Als sich Reinhard Mohn 1991 mit siebzig Jahren vom Vorsitz im Aufsichtsrat der Bertelsmann AG zurückzog, verlegte er den Schwerpunkt seiner Aktivitäten auf die Bertelsmann Stiftung und übernahm den Vorsitz des Präsidiums. 2001 legte er auch hier den Vorsitz nieder, blieb aber vorerst noch Mitglied des Präsidiums. Er ordnete die Führungs- und Organisationsstrukturen der Bertelsmann Stiftung neu. Seit 2005 fungiert das Präsidium als Vorstand, und das Kuratorium wurde als Aufsichtsrat zum Beratungs- und Kontrollorgan. Bis zum Wiedereintritt von Gunter Thielen im Jahr 2008 nehmen die Mitglieder des Vorstandes seit 2006 die Führung der Stiftung gemeinsam wahr.⁹⁰ Dem Vorstand gehören an: Liz Mohn (stellvertretende Vorsitzende), Brigitte Mohn⁹¹, Werner Weidenfeld (Direktor des von Bertelsmann finanzierten *Centrums für angewandte*

87 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 211, 216; Vgl. Schröder 2007: S. 140; Vgl. Schulz 2006: o. S..

88 Belgische Holdingfirma, das Unternehmen gehört zu den größten belgischen Firmen.

89 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2006a: o. S..

90 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005c: o. S..

91 Tochter von Reinhard und Liz Mohn.

Politikforschung (CAP) und Johannes Meier, der seine Karriere bei *Mc Kinsey*⁹² begann (Stand: Januar 2006).⁹³

Interessanter als die Zusammensetzung des Vorstandes ist m. E. die illustre Runde von Persönlichkeiten, die das Kuratorium der Stiftung stellen. Dessen 14 Mitglieder sollen beratend und kontrollierend tätig sein. Das Kuratorium der Bertelsmann Stiftung ist aber lediglich genehmen Freunden und Freundinnen des Hauses vorbehalten, „die durch ihre Tätigkeit besonderes Interesse und praktischen Bezug zu den Aufgaben der Stiftung nachgewiesen haben und über Führungserfahrungen und Verständnis für die Fortschreibung von Ordnungssystemen verfügen“, ist einer Veröffentlichung der Stiftung zu entnehmen.⁹⁴

Im Kuratorium der Stiftung sitzen der Vorstandschef (Gunter Thielen) und der Aufsichtsratsvorsitzende (Dieter H. Vogel) der Bertelsmann AG. Komplettiert wird das Gremium durch handverlesene Freunde der Familie Mohn und des Hauses Bertelsmann: als Vorsitzender Ernst Buschor (Vizepräsident der *ETH Zürich*), Liz Mohn als stellvertretende Vorsitzende, Stifter Reinhard Mohn, Werner J. Bauer (Generaldirektor der *Nestlé AG*), Wulf H. Bernotat (Vorstandsvorsitzender der *E.ON AG*), Hubertus Erlen (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats von *Bayer Schering Pharma AG*), Caio K. Koch-Weser (ehemaliger Staatssekretär im Bundesfinanzministerium), Klaus-Dieter Lehmann (Präsident der *Stiftung Preußischer Kulturbesitz*), Elisabeth Pott (Direktorin der *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung*), Rolf Schmidt-Holtz (Geschäftsführer von *SonyBMG*), Klaus-Peter Siegloch (stellvertretender Chefredakteur des *ZDF*) und Wolfgang Schüssel (ehemaliger österreichischer Bundeskanzler).⁹⁵

Im Übrigen legt die Satzung der Stiftung fest, dass keine wichtige Entscheidung gegen die Familie getroffen werden darf (§27, Stifterrechte). Da Reinhard Mohn der Stiftung nur das Eigentum, nicht aber die Stimmrechte übertrug, kann die Familie über die von ihr dominierte *Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG)* den Konzern kontrollieren.⁹⁶

Stiftung und Konzern sind also aufs engste miteinander verwoben. Nicht nur räumlich jeweils in Gütersloh und Berlin⁹⁷ sondern auch personell und organisatorisch. Mark Wössner z.B. war Chef der Stiftung sowie Vorsitzender des Aufsichtsrats und der

92 Eine in 51 Ländern operierende Unternehmens- und Strategieberatungsfirma.

93 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2006b: o. S..

94 Bertelsmann Stiftung 2005a: 83.

95 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007a: o. S..

96 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2004b: S. 5, 10, 14f.

97 Die Hauptstadtrepräsentanz Bertelsmanns hat eine der besten Adressen in Berlin: *Unter den Linden Nr. 1*. Zur Eröffnung am 6. November 2003 waren 600 Prominente aus Politik, Wirtschaft, Medien und Kultur geladen. Der Kanzler Gerhard Schröder fand höchstes Lob für den Medienkonzern. Er erhoffte sich von dem neuen Kommunikationszentrum „eine Bereicherung des politischen und kulturellen Dialogs in Berlin und Deutschland“ (Zitiert in Böckelmann/Fischler 2004: S. 214).

Verwaltungsgesellschaft. Gunter Thielen war zunächst Stiftungschef bevor er an die Konzernspitze kam. Und heute sitzt Thielen ebenso im Stiftungskuratorium wie der Aufsichtsratschef des Konzerns Dieter H. Vogel.⁹⁸

Wie der Konzern ist auch die Stiftung nach den ‚scheindemokratischen‘ Prinzipien von Mohns Unternehmenskultur konzipiert, zeigen Böckelmann und Fischler auf. Offiziell werden in der Stiftung Mitbestimmung und Gleichberechtigung angestrebt und sollen von dort aus Einzug in die Gesellschaft halten. Unter dem Stichwort ‚flache Hierarchien‘ werden die MitarbeiterInnen angehalten konstruktive Kritik zu üben und Vorschläge im Sinne der Stiftung einzubringen.⁹⁹

Die alle fünf Jahre stattfindenden MitarbeiterInnenbefragungen zeigen aber gerade in der Rubrik ‚Mitsprache‘ die größten Unzufriedenheiten der MitarbeiterInnen. Zum Thema „Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen bei Entscheidungen der Firmenleitung“ verschlechterte sich das Meinungsbild 1992, 1997 und 2002 zusehends: Fragen und Anregungen opponierender MitarbeiterInnen blieben unbeachtet. Mit Kritik wurde sich von Seiten der Vorgesetzten nicht auseinander gesetzt. Böckelmann und Fischler begründen dies damit, dass die Mitsprache der ArbeitnehmerInnen für die Stiftung keinen Nutzen hat. Der Stiftungsleitung dienten die MitarbeiterInnenbefragungen als Instrument des *social controlling*, da dadurch bekannt werde, was die Beschäftigten bedrückt und was sie anspricht.¹⁰⁰

3.1.1 Operative Reformwerkstatt mit guten Kontakten

Der Schwerpunkt der Arbeit der Stiftung liegt darin, Reformen des politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systems voranzutreiben. Mehr als 300 hoch qualifizierte AkademikerInnen testen in Modellversuchen, was die öffentliche Hand landes-, bundes- und europaweit auf den Weg bringen soll. Große Teile der deutschen Gesundheits-, Hochschul- und Arbeitsmarktreformen werden von ihnen konzipiert. Die Bertelsmann Stiftung war eine der ersten ‚Ideenagenturen für Politik und Öffentlichkeit‘ in Deutschland und versteht sich als „Deutschlands führende Reformwerkstatt“ mit dem Ziel, die Republik aus ihrer ‚Sackgasse‘ heraus zu führen.¹⁰¹

Wernicke und Bultmann zeigen auf, dass es derzeit kaum ein gesellschaftliches Feld gibt,

98 Vgl. ebd.: S. 220; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2004b: S. 7.

99 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: 220.

100Vgl. ebd.: S. 183.

101Vgl. Schröder 2007: S. 139f; Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 216.

an dessen Umstrukturierung die Denkfabrik des Medienimperiums nicht mitarbeitet. Sie ist in den Bereichen Arbeits- und Sozialpolitik, Bildungs- und Hochschulpolitik, Gesundheitspolitik und Demografische Entwicklung, Außen- und Verteidigungspolitik tätig.¹⁰²

Die Bertelsmann Stiftung verfügt über einen Jahresetat von ca. 60 Millionen Euro. Ihre Rücklagen beliefen sich am Ende des Jahres 2006 auf 145 Millionen Euro. Ihre Einnahmen bezieht sie größtenteils aus der Beteiligung an der Bertelsmann AG. Seit ihrer Gründung hat sie nach eigenen Angaben 666 Millionen Euro (Stand 2006) in verschiedenste Projekte investiert.¹⁰³

Insbesondere von der Konzeption einer Stiftung hängt ab, wie stark sich die privaten Neigungen und Ziele des Stifters durchsetzen. Die Bertelsmann Stiftung ist im Gegensatz zu den meisten deutschen Stiftungen nicht philanthropisch, sondern operativ tätig. Das bedeutet, dass sie nicht wartet, bis von anderen Stellen förderungswürdige Konzepte und Projekte an sie herangetragen werden, sondern dass sie diese selbst ins Leben ruft und finanziert und an die entsprechenden WissenschaftlerInnen, ÖkonomInnen und PolitikerInnen herantritt. Während reine Förderstiftungen ihren Einfluss allenfalls indirekt über eine spezifische Förderstrategie geltend machen, beteiligen sich operative Stiftungen direkt am *agenda-setting*¹⁰⁴, indem sie ausschließlich eigene Projekte finanzieren, um auf gesellschaftliche Entwicklungsprozesse einzuwirken.¹⁰⁵

Für den Fall, dass die Bertelsmann Stiftung auch Projekte und Einrichtungen anderer Träger fördern sollte, behält sie sich aber ein Mitspracherecht vor, so dass, gemäß Stiftungssatzung, stets „eine konzeptionelle Mitgestaltung bzw. Einflussnahme von Seiten der Stiftung gewährleistet“¹⁰⁶ ist.

Axel Demirovic sieht in der strukturellen Verflechtung von Konzern und Stiftung eine Machtkonzentration zweier starker Akteure: „Im Unterschied zur sonstigen Beraterindustrie ist die Stiftung somit weder finanziell von der Politik abhängig, noch arbeitet sie ihr allein für begrenzte Problembereiche zu, [...]. In diesem besonderen Fall stellt die Machtposition des Unternehmens, wie auch die Praxis der Stiftung selbst sicher, dass Einfluss ausgeübt werden kann.“¹⁰⁷

Über die Produktion von Informationen und Ideen und deren Verbreitung und Vermarktung nimmt die Stiftung Einfluss auf das politische *agenda setting*. Die Lösungskonzepte

102Vgl. Wernicke/Bultmann 2007: S. 9.

103Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007b: S. 74.

104Bezeichnet die Funktion der Massenmedien, durch das Setzen konkreter Themenschwerpunkte und Einschätzungen in der öffentlichen Meinung, die öffentliche Agenda (lateinisch: „zu tuende Dinge“) zu bestimmen.

105Vgl. Leidinger/Schöller 2007: S. 92.

106 Bertelsmann Stiftung 2004b: S. 2.; Vgl. Bauer 2007: S. 294.

107 Demirovic 2007: S. 20.

werden von zahllosen Institutionen, von Regierungen und Parlamenten und von fast allen Parteien (FDP, CDU, SPD, Grüne) im Sinne des herrschenden Modernisierungsdenkens begierig aufgegriffen, stellen Schröder und Lohmann übereinstimmend fest.¹⁰⁸

Die Medien spielen bei der Durchsetzung der Systemreformen, die die Stiftung den Regierenden anempfiehlt, eine entscheidende Rolle. Und die wichtigsten Medien, die Mohns Ideen in die Öffentlichkeit transportieren, gehören in Deutschland und Europa zumindest teilweise zur Bertelsmann AG.¹⁰⁹

Die meisten Projekte der Stiftung haben sich zu expandierenden Netzwerken entwickelt, betrieben in Kooperation mit Regierungen, Partei-Stiftungen, Verbänden, Firmen, Initiativen oder anderen Beratungsunternehmen. Deshalb ist es fast unmöglich, den gesamten Umfang der weit verzweigten Aktivitäten zu überblicken. Man stößt im Internet auf immer neue Homepages von Projektgruppen und Kooperationspartnern, die dem Land neue Impulse geben wollen. Aber während die Bertelsmann Stiftung die wissenschaftlichen Aktivitäten in diversen Papieren, Kongressberichten und Forschungsprojekten weitgehend transparent gestaltet, sind Treffen mit politischen Handlungsträgern oftmals vertraulich. So erfährt man über die Dialoge mit dem/der BundeskanzlerIn lediglich, dass sie stattfinden. Auch über Gesprächsinhalte anderer Treffen herrscht Stillschweigen.¹¹⁰

Ganz offenkundig hat die Stiftung nicht nur gutes für die Gesellschaft, sondern auch für den Konzern im Sinn. Ihre Aktivitäten ermöglichen gute Beziehungen zu den wichtigsten europäischen PolitikerInnen, BeamtInnen, BeraterInnen, WissenschaftlerInnen und PublizistInnen, die sie „alle an gut gedeckten Tischen zusammen“¹¹¹ bringt. Diese Kontakte nutzen nicht nur der Stiftung, sondern auch dem Unternehmen.

Bereits in den Siebzigerjahren schrieb Günter Gaus in einer *Spiegel*-Kolumne: „Gut gemeinte Beteiligungen der Belegschaft und Mitsprache-Rechte, wie sie bei Bertelsmann praktiziert oder für möglich gehalten werden, sind nichtssagende Kleinigkeiten, gemessen an der Totalität, mit der ein künftiger Informations-Konzern von Bertelsmann-Größe auf die Gesellschaft Einfluss nehmen wird.“¹¹²

Um weiterer Kritik von Seiten der Politik und Presse vorzubeugen, stelle sich Reinhard Mohn mit der Stiftung betont auf die Seite des ‚Guten‘ und in den Dienst der Gesellschaft. Die Stiftung lege einen ‚Schutzschild der Gemeinnützigkeit‘ um den Konzern und entziehe

108 Vgl. Schröder 2007: S. 139; Vgl. Lohmann 2006: S. 8.

109 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 222.

110 Vgl. Schulzki-Hadouti 2007: S. 397; Vgl. Barth 2007: S. 68; Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 223.

111 Böckelmann/Fischler 2004: S. 216.

112 Gaus 1970, zitiert in Böckelmann/Fischler 2004: S. 217.

ihn damit der öffentlichen Kritik.¹¹³

3.1.2 Leitbild und Ziele der Stiftung

Seit ihrer Gründung vor dreißig Jahren vertritt die Stiftung den Standpunkt, die ‚unvollkommene Gesellschaft‘ mit ihren ‚unfähigen PolitikerInnen‘ müsse nach dem einzig richtigen Erfolgskonzept umstrukturiert werden – dem des Bertelsmann Konzerns. Und so heißt es im *Leitbild der Bertelsmann Stiftung*: „Unsere Arbeit wird von der Erkenntnis Reinhard Mohns geprägt, dass unternehmerisches Denken und Handeln entscheidend dazu beitragen, Problemlösungen für die verschiedenen Bereiche unserer Gesellschaft zu entwickeln und erstarrte Strukturen aufzulösen. Auf diese Weise leisten wir – auch international – einen Beitrag zur kontinuierlichen Fortschreibung einer zukunftsfähigen Gesellschaft.“¹¹⁴

Zum einen soll die Stiftung das traditionelle gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement der Inhaberfamilien Bertelsmann und Mohn fortsetzen, und zum anderen soll sie die Unternehmenskontinuität sichern. Reinhard Mohn plädiert dafür, die Prinzipien, denen sein Haus den Aufstieg zu einem der größten Medienkonzerne der Welt verdankt, auch auf Staat und Politik auszudehnen. Die Leitidee der Bertelsmann Stiftung wirbt mit den Grundwerten ‚Wettbewerb‘, ‚Freiheit‘, ‚Menschlichkeit‘ und ‚Solidarität‘. Durch die Förderung von Wettbewerb und freier Marktwirtschaft im öffentlichen Bereich, entstehe mehr bürgerschaftliches Engagement, sprich mehr ‚Solidarität‘ und ‚Menschlichkeit‘. Es herrscht die Überzeugung vor, dass nur die Prinzipien unternehmerischen Handelns zum Aufbau einer zukunftsfähigen Gesellschaft beitragen können.¹¹⁵

Schon das christlich motivierte Unternehmertum des Bertelsmann Konzerns beinhaltet den Aspekt der Wohltätigkeit. Dieses Engagement bekam immer deutlicher die Tendenz, staatliche Fürsorge und Verantwortung überflüssig zu machen und sie als anonym zu diffamieren: „Der anonyme Wohlfahrtsstaat hat ausgedient, an seine Stelle tritt der soziale Staat, der vom bürgerschaftlichen Engagement und vom solidarischen Verhalten aller lebt.“¹¹⁶ Das ‚ordnungsgemäße‘ Handeln der Staatsapparate blockiere auf allen Ebenen Kreativität und Initiative der BürgerInnen. Die Bertelsmann Stiftung will die Aufgaben der staatlichen Fürsorge daher in den Dienst und die Verantwortung der Gemeinschaft übergeben, um „den Staat auf Dauer lebensfähig zu machen.“¹¹⁷

113 Vgl. ebd.: S. 218.

114 Bertelsmann Stiftung 2005b: S. 5.

115 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005b: S. 3-6.

116 Liz Mohn in einem Gastkommentar zum „Tag des Ehrenamtes“, *Financial Times Deutschland*, 5.12.06, zitiert in: Lieb 2007a: o. S..

117 Ebd.

Bertelsmann ist laut Eigendarstellung immer bemüht, Gemeinschaft zu stiften: „Nur selbstbewusste Bürger können Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. Sie sind in der Lage, selbst Initiative zu ergreifen, zum Mitmachen zu bewegen. Das gilt vor allen Dingen, wenn es an Optimismus und Aufbruchstimmung mangelt. [...] In dieser Hinsicht hat die aufwändige, von Bertelsmann initiierte und federführend vorangetriebene Medienkampagne 'Du bist Deutschland' Vorbildcharakter.“¹¹⁸ Mit der Kampagne wolle Bertelsmann Deutschland wach rütteln und eine motivierende Aufbruchstimmung erzeugen – eine gute Vorarbeit für die breite gesellschaftliche Akzeptanz der Stiftungsziele.

3.1.3 Kritische Anmerkung

Vor dem Hintergrund der bereits geschilderten Geschichte und Unternehmenskultur Bertelsmanns, möchte ich an dieser Stelle zu der Idee, die Gesellschaft nach dem Beispiel des Bertelsmann Konzerns umzubauen, einige kritische Anmerkungen machen:

Der Staat als Garant der Lebensinteressen aller Gruppen und Schichten scheint aus Sicht der Stiftung nicht mehr notwendig. Der gesetzte Gemeinschaftsgedanke bedient die Hoffnung, alle könnten gleich und geborgen sein, wie im Schoß einer heilen Familie und ausschließlich im Interesse des Gemeinwohls handeln. Wo die Gemeinschaft in einer auf Wettbewerb und Konkurrenz beruhenden Marktwirtschaft, die das Attribut sozial nicht mehr trägt, herkommen soll, bleibt offen. Reinhard Mohn erklärt den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit für überwunden und führt zum Beweis seinen eigenen Konzern an.¹¹⁹

Demnach wird der Gemeinschaftsgedanke wie in einem Unternehmen mit der Aussicht auf Gewinnbeteiligung und der Aufforderung zum vertrauensvollen Dialog gespeist, dem allerdings in der Praxis strenge Grenzen durch den Vorrang des Gewinns gesetzt sind.

Die Bürgerinnen und Bürger sind MitarbeiterInnen einer auf den ‚Geschäftserfolg‘ eingeschworenen Gesellschaft und werden als ‚KleinunternehmerInnen‘ für ihr mehr oder weniger freiwilliges Engagement von den ‚GroßunternehmerInnen‘ belohnt.

Mit anderen Worten sind die BürgerInnen abhängig von den Interessen der AkteurInnen an der Spitze der Gesellschaft, denn Mitbestimmung und demokratische Kontrolle werden nicht gestärkt, sondern durch scheindemokratische Instrumente der sozialen Kontrolle abgebaut.¹²⁰

118 Bertelsmann AG 2005: S. 40.

119 Vgl. Mohn 1993a: S. 1.

120 Vgl. Kap. „Betriebliche Praxis bei MOHN Media“.

3.2 Wie Reformen gemacht werden

Die Bertelsmann Stiftung skizziert ein Eigenportrait, das sie lediglich als ‚behilfliche‘ Unterstützerin des derzeitigen gesellschaftlichen Umbaus darstellt. „Ideen und Konzepte entwickeln wir im offenen Dialog. Wir kritisieren konstruktiv und sind selbst bereit, Kritik anzunehmen“.¹²¹

Die Einflussnahme durch Stiftung und Konzern wird als bürgerschaftliches Engagement und als Vorschläge oder Empfehlungen dargestellt. Sie verbergen, wie sie institutionell mit finanzieller, intellektueller, medialer und lobbyistisch gestützter Macht in alle gesellschaftlichen Bereiche vordringen, um zielgerichtet die Privatisierung und den Wettbewerb im öffentlichen Raum voranzutreiben und auszudehnen. Wie umfangreich sich die Stiftung inzwischen auf dem politischen Parkett etabliert hat, verdeutlichen die folgenden Beispiele.

Das *Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)*, eine Tochter der Bertelsmann Stiftung, war maßgeblich daran beteiligt, dass sich die Überzeugung durchgesetzt hat, die Hochschulen sollten sich künftig zunehmend durch Studiengebühren und private Investoren selbst finanzieren – im Wettbewerb gegeneinander und angespornt von Leistungsbilanzen, Nutzwertanalysen und Hochschul-Rankings.

Die EU unterstützt im Sinne der von Bertelsmann geförderten *Lissabon-Strategie* die Übertragung von Ranking- und *Best-Practice*-Verfahren aus der Industrie in den Bildungsbereich. Nach Vorgaben der *Public Private Partnership (PPP)* sollen sich Schulen – ab Sekundarstufe I – auf der Grundlage eines begrenzten Pauschalbudgets selbst vermarkten und mit ihren Leistungen um SchülerInnen, aber auch um Sponsoren konkurrieren (*Selbstständige Schule*).¹²²

Bibliotheken sollen mit der Übernahme betriebswirtschaftlicher Instrumente zu ‚Kaufhäusern des Wissens‘ werden, die die Nachfrage lokaler Unternehmen und Lehreinrichtungen decken. Das entsprechende Ranking der Bertelsmann Stiftung (*Bibliotheksindex, BIX*) wird bereits praktiziert.

Des weiteren wird benannt, dass in Deutschland fast alle arbeitsmarktpolitischen Reformen der Neunzigerjahre von Projektgruppen der Bertelsmann Stiftung konzipiert und begleitet: die Modernisierung der *Bundesanstalt für Arbeit*, die Einrichtung von *Personal Service Agenturen (PSA)* und *Job-Centern*, die Reform der Arbeitslosen- und Sozialhilfe und die Zusammenführung der Hilfssysteme (*Hartz IV*).¹²³

121 Bertelsmann Stiftung 2005b: S. 8.

122 Vgl. Böckelmann 2007: S. 38.

123 Vgl. ebd.: S. 37f.

Auch die von der großen Koalition beschlossene Gesundheitsreform ist mit dem Wirken der Stiftung auf den Weg gekommen. Als Initiatorin des *Internationalen Netzwerks Gesundheitspolitik* befürwortet die Bertelsmann Stiftung ein System der finanziellen Anreize und der *Public-Health*-Orientierung. Der/die PatientIn soll die finanzielle Eigenbeteiligung erhöhen, zugleich soll der Einfluss der Körperschaften (Krankenkassen, ÄrztInnen- und ApothekerInnenverbände) minimiert werden.

„Defizitäre“ Kommunen und Landkreise entwickeln sich mit der schrittweisen Privatisierung der öffentlichen Verwaltungen und deren Zerlegung in Funktionseinheiten hin zu privaten Dienstleistungsbetrieben und werden mit den von Bertelsmann entwickelten *Kernkennzahlen in Kommunen (KiK)* auf ihre Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit hin evaluiert.

Als internationale Beispiele führen Bauer und andere den strittigen Eu-Verfassungsentwurf an, der den Vorstellungen des Bertelsmann finanzierten *Centrums für angewandte Politikforschung (CAP)* entspreche.

Des Weiteren werde deutsche Entwicklungshilfepolitik bereits weitgehend nach den Indikatoren des *Bertelsmann Transformation Index (BTI)* betrieben. Länder mit hoher Bereitschaft für marktwirtschaftliche Transformationen und Privatisierung des öffentlichen Sektors erzielen demnach die besten Ergebnisse.¹²⁴

Das Vorgehen der Stiftung ist von erstaunlicher Effizienz und ihre Methoden sind immer die gleichen, stellen Bauer und Böckelmann/Fischler übereinstimmend fest:

Leistungsvergleiche, Modellversuche, Fortbildungen, der Aufbau von Netzwerken und die enge Zusammenarbeit mit den staatlichen Instanzen. Alles drehe sich um Leistungskennziffern, Kostenrechnungen und Optimierungsmodelle.

Die Bertelsmann Stiftung ruft zunächst Projekte ins Leben, die Leistungskennziffern und *Benchmarks*¹²⁵ nach betriebswirtschaftlicher Ausrichtung für die jeweiligen zu evaluierenden Bereiche entwickeln. Mit dem Instrument der *Rankings* werden diese dann in den jeweiligen öffentlichen Institutionen abgefragt. Effizienz und Kundenzufriedenheit, Innovationsfreude und Flexibilität sind die Maßstäbe, an denen sie sich orientieren, nach denen die Institutionen bewertet werden. In den Medien des Bertelsmann Konzerns oder im Stiftungsverlag – je nach dem ob es um Einflussnahme auf die breite Masse oder auf die Politik geht – werden die Leistungsvergleiche veröffentlicht, in denen die Stiftung ihnen nach ihren Maßstäben Zensuren erteilt und Verbesserungsvorschläge macht. Es folgen

124 Vgl. ebd.: S. 36f; Vgl. Lohmann 2006: S. 4.

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

von der Stiftung veranstaltete und finanzierte Kongresse und Workshops, zu denen hochrangige EntscheidungsträgerInnen aus Politik, Medien und Wirtschaft eingeladen werden. Die Akzeptanz ist mittlerweile so groß, dass die Stiftung auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene ihre Reformkonzepte einbringen und über Modellprojekte etablieren kann. Und nicht zuletzt werden besonders reformfreudige Akteure von der Stiftung mit dem *Carl Bertelsmann-Preis* gekürt, der einen finanziellen Anreiz und öffentliche Anerkennung darstellt. Die Begründung für die, ‚über alle Zweifel erhabenen‘ und als, ‚alternativlos‘ gesetzten Optimierungs- und Modernisierungsmodelle ist stets, dass die Gesellschaft der Bundesrepublik ebenso effizient funktionieren solle wie der Konzern, um auf der internationalen Bühne wettbewerbsfähig zu bleiben.¹²⁶

Bei einem Vortrag an der Fachhochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer hat Mohn seine Vision in Worte gefasst. Für gesellschaftliche Missstände macht er Politik und Verwaltung verantwortlich, denen eines fehle: wirtschaftliches Denken. Er wirft ihnen vor, lieber die Verschuldung voranzutreiben als unbequeme Reformen durchzuführen. Der Staat müsse sein sozialpolitisches Monopol aufgeben, da Monopole Konkurrenz unterbinden und letztlich nur Stagnation erzeugen. Mehr Wettbewerb solle dem öffentlichen Dienst neue Impulse verschaffen. Rationalisierungsmaßnahmen sollen Kosten senken. Überprüfbar sei der Reformprozess durch messbare Effizienz. Für Transparenz sorgen in einer Demokratie die Medien. Diesen fällt in Mohns Konzept die Aufgabe zu, die Messergebnisse in Leistungsvergleichen zu publizieren. Die Presse berichtet darüber, wie gut oder schlecht die PolitikerInnen arbeiten, schaffen öffentlichen Druck. So entstehe eine öffentliche Kontrollinstanz. Das fördere die Effizienz, erhöhe den Wettbewerb und stärke die Bereitschaft zu Reformen.¹²⁷

Im folgenden soll es nun um die Methode gehen, die die Reformkonzepte der Bertelsmann Stiftung so ‚bestechend uneigennützig und objektiv‘ erscheinen lassen. Die Methode *Ranking* gibt ihnen den Anschein auf einer wissenschaftlich fundierten, unumstößlichen Untersuchung mit eindeutigen Ergebnissen aufgebaut zu sein.

3.2.1 Die Methode „Ranking“

Im folgenden soll es nun zunächst um die Frage gehen, was *Rankings* überhaupt sind, welche Aussagen sie ermöglichen (und welche nicht), und an welchen Stellen typische ‚Stolperfallen‘ lauern.

¹²⁶ Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: 227; Vgl. Bauer 2007: S. 295, 297.

¹²⁷ Vgl. Mohn 1994: S. 3-11.

Ein *Ranking* lässt sich definieren, als das Ergebnis einer Sortierung von mehreren vergleichbaren Objekten, die mit einer vergleichenden Bewertung einhergeht. Rangordnungen ermöglichen es beispielsweise, komplexe Informationsangebote nach bestimmten Kriterien zu bewerten und eine Auswahl zu treffen. Es wird von ‚vergleichbaren Objekten‘ gesprochen. Hier ist eine erste Sollbruchstelle vieler diskutierte *Rankings* zu sehen, auf die ich an späterer Stelle noch genauer eingehen werde.¹²⁸

Eine Rangfolge wird als so genannte ‚Rangskala‘ definiert. Diese Skalenform ordnet den Eigenschaften von Objekten Zahlen zu, aus denen sich eine Rangreihe erstellen lässt bzw. ein Rangplatz ergibt. Der Unterschied zwischen zwei Rangplätzen kann in der statistischen Wissenschaft nicht genau quantifiziert werden. Beispielsweise ist es nicht erlaubt, aus einer Rangreihe von Lieblingsschokoladen, ein Verhältnis abzuleiten im Sinne von ‚Sie mögen Vollmilch doppelt so gerne wie Zartbitter.‘¹²⁹

Ein *Rating* (engl. für ‚Bewertung‘, ‚Einschätzung‘) bezeichnet allgemein ein Verfahren für die Einschätzung von Personen, Gegenständen oder Unternehmen. Im Alltag wird dieses Verfahren z. B. bei den Fernsehsendern zur Ermittlung von Einschaltquoten und bei Produktbefragungen, -einführungen oder der Popularität von PolitikerInnen (als so genannte Kopfnoten) eingesetzt.¹³⁰

Rankings sind ‚in‘. Aus der so genannten ‚Neuen Sozialen Marktwirtschaft‘ sind sie nicht wegzudenken. Sie dienen als Evaluationsinstrument und Stimmungsbarometer der Bereiche, in die durch mehr Wettbewerb Bewegung kommen soll. *Rankings*, *Ratings* und *Indizes* sollen den Stand der Dinge quantifizieren, sie sollen Ordnung in das ‚Chaos unendlicher Wahlmöglichkeiten‘ bringen. Dabei versprechen ihre AutorInnen, aus den Rangfolgen auch die Ursachen für eine gute oder schlechte Platzierung ableiten zu können. Mitunter geben sie sogar Ratschläge für die Zukunft.¹³¹

Dies gilt auch bzw. Insbesondere für die *Rankings* der Bertelsmann Stiftung. Mit ihren Rankingprodukten veröffentlicht die Stiftung regelmäßig Studien, die, wie bereits benannt, Einfluss bis auf höchste politische Ebene ausüben. Dabei beschreiben sie vermeintlich nicht nur einen Ist-Zustand, sondern formulieren ausdrücklich Handlungsanweisungen für die Zukunft.

An konkreten Beispielen aus aktuellen *Rankings* der Stiftung weisen die AutorInnen Meik Michalke, Oliver Naß und Anna Nitsche nach, wo diese erhebliche methodische Mängel

128 Vgl. Wikipedia 2006d.

129 Vgl. Michalke u.a. 2007: S. 112.

130 Vgl. Wikipedia 2006e.

131 Vgl. Michalke u.a. 2007: S. 111.

aufweisen: „Es fehlt in der Öffentlichkeit am nötigen Grundlagenwissen, um die Qualität eines Rankings einschätzen und seine Interpretation beurteilen zu können. Wer dieses grundlegende Handwerkszeug nicht beherrscht, ist leicht durch Rankings manipulierbar. [...] Das Problemfeld Rankings ist nicht bertelsmannspezifisch. [...] Die Bertelsmann Stiftung ist allerdings Quell einiger ausgesprochen einflussreicher Rankings; dieser Einfluss erstreckt sich dabei mehr oder weniger transparent bis auf Regierungsebene.“¹³²

Zum Beispiel zitiert der saarländische Ministerpräsident Peter Müller das *Standortranking der Bundesländer*, das die Bertelsmann Stiftung durchgeführt hat, gerne unkritisch als Beleg für den Erfolg der eigenen Politik. In seiner Regierungserklärung zu Beginn der 13. Legislaturperiode hieß es: „Wir haben unsere Position im Vergleich der Bundesländer deutlich verbessert: in der Arbeitslosenquote vom Platz 9 auf Platz 5 und im Standortranking vom Platz 10 auf Platz 6 aller Bundesländer.“¹³³

Meist werden mehrere dieser Aussagen zur Beurteilung vorgelegt und daraus ein einziger Wert errechnet, ein so genannter Index. Ein Index ist in der Statistik eine Messzahl, bei der eine errechnete Zahl als Abweichung zu einer zeitlich konstanten Bezugsgröße dargestellt wird. Beispiele sind der *Aktienindex* (*Dow Jones, DAX, usw.*) oder der *Preisindex* zur Berechnung der Inflation. Allerdings ist in der Regel ein spezifisches Wissen vonnöten, um die gegebenen Informationen sinnvoll interpretieren zu können. Ohne diese erforderlichen Kenntnisse ist eine Fehlinterpretation nicht mehr auszuschließen.¹³⁴

Eine Einschätzung der Ergebnisse aufgrund eines der Verfahren kann lediglich dann erfolgen, wenn alle am Zustandekommen des Ergebnisses beteiligten Informationen zugänglich sind, wie auch Michalke u.a. betonen. Ein Beispiel: Für einen Unwissenden wäre der dritte Platz der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußballweltmeisterschaft 2006 eine Überraschung gewesen, war das bundesdeutsche Team vor der WM doch nur auf Rang 19 der FIFA-Weltrangliste. Die fehlende Information, die die sportliche Leistung weniger ungewöhnlich erscheinen lässt, ist, dass Deutschland als Gastgeberland keine Qualifikation für die WM durchlaufen musste und daher kaum Weltranglistenpunkte sammelte. Durch diese unterschiedliche Punktevergabe landet eine Mannschaft auch bei guter Leistung nur auf einem hinteren Weltranglistenplatz.¹³⁵

Insbesondere bei der Berechnung von Indizes bestehe laut Michalke die Gefahr, Ungleiches miteinander zu vermengen. Ein Beispiel: Einem Index ‚Lebensmittel‘ ist nicht (mehr) zu entnehmen, um welche und wie viele Lebensmittel einer oder verschiedener

132 Ebd.: 109.

133 Müller 2004.

134 Vgl. Wikipedia 2006f; Vgl. Wikipedia 2006g.

135 Vgl. Michalke u.a. 2007: S.: 114.

Sorten es sich handelt. Eine Angabe über den Sättigungserfolg der ‚Lebensmittel‘ ist ohne diese Hintergrundinformationen nicht aussagekräftig. Handelt es sich (auch) um Fleisch, geht dieses im Falle eines/r Vegetariers/in mit dem Wert 0 in die Wertung ein, während drei Äpfel mit dem Wert 2 in die Wertung eingehen könnten. Die Gewichtung der eingehenden Faktoren hat großen Einfluss auf das Endergebnis, d. h. es genügt zur Interpretation von Indexwerten nicht zu wissen, welche Variablen berücksichtigt wurden, man muss auch wissen, mit welchem Gewicht sie in die Berechnung eingehen. Spannend ist hierbei auch die Frage, wie die Gewichtung zustande kommt. Üblich ist es, über Korrelationen zu berechnen, wie stark einzelne Faktoren mit dem Gesamtergebnis zusammenhängen und die gefundenen Korrelationskoeffizienten als Schätzung für das Gewicht zu verwenden. Gerade an diesem zentralen Punkt herrscht bei vielen veröffentlichten *Rankings* und *Indizes* der Bertelsmann Stiftung vollkommene Intransparenz, stellen Michalke u.a. fest. Streng genommen seien die Ergebnisse damit aus wissenschaftlicher Sicht wertlos, weil die Geheimhaltung unmöglich mache, das Ergebnis auf Fehler zu prüfen.¹³⁶

3.2.2 Das Standortranking der Bundesländer – Beispielhafte Kritik an Bertelsmann-Rankings

Am Beispiel von Bertelsmanns *Standortranking der Bundesländer*¹³⁷ soll an dieser Stelle die methodische Vorgehensweise der Stiftung exemplarisch dargestellt werden. Michalke u.a. zeigen auf, dass sie erhebliche Mängel aufweisen und als propagandistisches Instrument der Überzeugungsarbeit und Suggestion zweifelhafter Erfolgsmaßstäbe geeignet seien, nicht aber zur objektiven Erfassung von Gesellschaftsbereichen und deren Vergleichbarkeit.

So berechnet das Standortranking der Bertelsmann Stiftung anhand von Bruttoinlandsprodukt, Wirtschaftswachstum, Arbeitslosigkeit, Erwerbstätigkeit, SozialhilfeempfängerInnenanteil und Zahl der nicht aufgeklärten Straftaten ‚Erfolg‘ und ‚Aktivität‘ der Länder, ernennt Hamburg zum Gewinner und weiß im Zwischenbericht mehr als 200 Seiten lang, was in Zukunft besser zu machen ist. Die Empfehlungen sind bemerkenswert konkret:

„Die beschlossene Ortsumgehung um Finkenwerder ist ein weiterer wichtiger Schritt, den Hamburger Airbus-Standort zu stärken. Hamburg steht im Wettbewerb mit Toulouse, wo der Airbus ebenfalls seine Flugzeuge montiert. Reglementierungen, etwa bezüglich des Lärmschutzes, könnten Finkenwerder dabei zurückwerfen.

¹³⁶ Vgl. ebd.: S. 115.

¹³⁷ Vgl. Berthold u.a. 2003; 2005.

Nach dem Gezerre um die Landebahnverlängerung hätte es eine fatale Signalwirkung, wenn Airbus in Hamburg nun neuer Hürden in den Weg gestellt würden.“¹³⁸

Es ist erstaunlich, dass eine aus Wirtschaftswachstum und Sozialhilfeanteil berechnete Zahl dazu raten kann, in Finkenwerder den Lärmschutz zu vernachlässigen, stellt Michalke ironisch fest.¹³⁹

Auch das *Standortranking der Bundesländer* der Bertelsmann Stiftung baut auf Indizes auf, die nach ihrer Berechnung in eine Rangreihe gebracht werden. Zur Entstehung der sogenannten ‚Erfolgs-‘ und ‚Aktivitätsindizes‘ wird erklärt: „Wie sich die einzelnen Länder entwickeln, wird anhand der drei Bereiche „Einkommen“ (mit den beiden Zielgrößen Bruttoinlandsprodukt und Wirtschaftswachstum), „Beschäftigung“ (Arbeitslosigkeit und Erwerbstätigkeit) sowie „Sicherheit“ (Sozialhilfeempfängeranteil für die soziale Sicherheit und Zahl der nicht aufgeklärten Straftaten für die innere Sicherheit) untersucht.“ Zu Gewichtung der drei Faktoren heißt es lapidar: „Wanderungsbewegungen und Umfrageerhebungen legen nahe, die drei Bereiche 1:1:0,25 zu gewichten.“¹⁴⁰

Eigentlich geht es also fast ausschließlich um Einkommen und Beschäftigung. Was das im Einzelnen für ‚Wanderungsbewegungen‘ sind und um welche ‚Umfragen‘ es sich handelt, erfahren wir an dieser Stelle nicht. Wären die Gewichtungsfaktoren das Ergebnis statistischer Berechnungen, wäre es äußerst unwahrscheinlich, nicht drei ‚krumme Zahlen‘ erhalten zu haben. Und welche inhaltliche Aussagekraft hat eine Zahl, die aus der Anzahl der SozialhilfeempfängerInnen und der Quote unaufgeklärter Verbrechen berechnet wird und dadurch, laut Bertelsmann, die Sicherheit eines Bundeslandes abbildet. Überhaupt ist schwer nachvollziehbar, warum genau die drei Faktoren Einkommen, Beschäftigung und Sicherheit verwendet werden, und warum sie sich wie angegeben zusammensetzen. In ihren Erklärungen zum methodischen Ansatz behaupten die Autoren immerhin, die Indizes stünden „in einem theoretisch plausiblen und empirisch abgesicherten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang“.¹⁴¹

Die Frage bleibt jedoch unbeantwortet, aus welcher Theorie diese Plausibilitäten abgeleitet werden. Es ist schließlich leicht nachvollziehbar, dass ein/e GlobalisierungskritikerIn andere Zusammenhänge auf dem Weltmarkt als ‚theoretisch plausibel‘ annimmt als ein/e überzeugte GlobalisierungsbefürworterIn.

Für die Untersuchung von Korrelationen wählt man außerdem nur Faktoren, die unabhängig voneinander sind, stellt Michalke fest. Wenn zwei Größen stark miteinander zusammenhängen, verzichtet man auf eine, da durch Überschneidungen der Einfluss

138 Berthold u.a. 2005: S. 117.

139 Vgl. Michalke u.a.: S. 112.

140 Berthold u.a. 2005: S. 12.

141 Ebd.: S. 22.

eines Faktors künstlich vergrößert wird, weil vereinfacht ausgedrückt ein und dieselbe Eigenschaft doppelt in die Rechnung eingeht. Von einer Untersuchung über die (Un-) Abhängigkeit der einzelnen Faktoren zueinander ist in dem Ranking der Bertelsmann Stiftung allerdings keine Erwähnung zu finden, obwohl durchaus angenommen werden kann, dass z. B. Bruttoinlandsprodukt und Wirtschaftswachstum nicht unabhängig voneinander sein dürften.¹⁴²

Während sich für den Erfolgsindex noch diverse Statistiken für eine (wie auch immer durchgeführte) Rechnung heranziehen ließen, soll der ‚Aktivitätsindex‘ das politische Handeln der Länder messen. Nach einem nicht bekannten Schema, das sich auf die eben benannte ‚undurchsichtige theoretische Plausibilität‘ stützt, werden hierbei politische Entscheidungen in Punkte übersetzt. Die KonstrukteurInnen des Aktivitätsindex stellen diesen dar als einen „zum Erfolgsindex spiegelbildlich konstruierten Indikator der landespolitischen Aktivitäten, die die Position der Länder im Erfolgsindex beeinflussen“.¹⁴³ So entnimmt man den Tabellen des Berichts lediglich im Ergebnis, dass öffentliche Beschäftigung positiv mit einem geschätzten Gewicht von 18,0% auf den SozialhilfeempfängerInnenanteil wirke, jedoch negativ mit 16,2% auf das Bruttoinlandsprodukt, und dass das Bruttoinlandsprodukt selbst wieder ein positiver Wirkfaktor (14,8 Prozent) für die nicht aufgeklärten Straftaten sei.¹⁴⁴

Da die im Aktivitätsindex aufgeführten Faktoren als Ursache für die Werte des Erfolgsindex angesehen werden, bedeute dies im Klartext, dass das Bruttoinlandsprodukt herangezogen wird, um sich selbst vorherzusagen, stellt Böckelmann fest.

Manche Aktivitäten fallen im Sinne der Ranking-Autoren durchweg positiv oder negativ auf: Patentanmeldungen wirken ihren Schätzungen nach grundsätzlich positiv, und zwar sowohl auf die Arbeitslosigkeit, den Erwerbstätigen-Anteil, das Bruttoinlandsprodukt, das Wirtschaftswachstum und sogar den Anteil der SozialhilfeempfängerInnen, wohingegen die Höhe der Sozialhilfe bzw. Ausgaben für die Sozialhilfe in den Zielgrößen Arbeitslosigkeit, Bruttoinlandsprodukt, Wirtschaftswachstum und ungeklärte Verbrechen ausschließlich negativen Einfluss haben. Der Effekt fasst Michalke wie folgt zusammen: „Wer Patentanmeldungen forciert und an der Sozialhilfe spart, kann sich auf allen Skalen der Bundesländerstudie nur verbessern.“¹⁴⁵

Eine weitere Überlegung lässt das gesamte Konstrukt ins Wanken geraten: Die Ranking-

142 Vgl. Michalke u.a. 2007: S. 116.

143 Berthold u.a. 2003: S. 35.

144 Vgl. ebd.: S. 42-43.

145 Michalke u.a. 2007: S. 117.

Autoren machen zu Anfang der Studie deutlich, dass alle Länder direkt vergleichbar seien, schließlich stünden sie alle im selben Wettbewerb miteinander.¹⁴⁶ Dennoch heben sie selbst hervor, dass eine Reihe deutlicher Unterschiede zwischen den Bundesländern existieren. Trotzdem werden alle Aktivitäten und Erfolge für alle Bundesländer im Ranking grundsätzlich gleichstark gewichtet: Völlig ungeachtet landesspezifischer Gegebenheiten geht so auch der Bevölkerungsanteil in Großstädten mit 18,1 Prozent negativ in den Aktivitätsfaktor für unaufgeklärte Verbrechen ein. Bei dieser Berechnung ist es natürlich kein Wunder, dass Bundesländer, die zu hundert Prozent aus Großstadt bestehen (Berlin, Hamburg, Bremen), auf den hinteren Rängen wiederzufinden sind. Die AutorInnen Michalke u.a. bemängeln: „Das ‚Eine Formel für alle‘-Vorgehen ist schlicht nicht praktikabel. [...] Wenn aber die Eigenarten der Bundesländer ins Blickfeld geraten, steht gleichzeitig ihre direkte Vergleichbarkeit zur Diskussion: Das gesamte Ranking verlöre damit seine methodische Basis.“¹⁴⁷

Die Studie bemängelt dagegen fehlende Bewegung, wenn sie die Aktivitätsindizes im Verlauf der Zeit miteinander vergleicht: „Waren schon beim Erfolgsindex die Veränderungen nicht extrem, sind sie im Aktivitätsindex noch geringer ausgefallen. Hieraus ergibt sich das Bild eines wenig intensiven Standortwettbewerbs zwischen den Bundesländern.“¹⁴⁸

Böckelmann bemerkt, dass Selbstkritik nicht die Stärke der VerfasserInnen ist, denn eine alternative Erklärung dieses Befundes, die an dieser Stelle in jedem wissenschaftlichen Artikel diskutiert werden müsste, wäre eine mangelnde Güte des Messinstruments.

Ein Index, bei dem sich einzelne Unterfaktoren gegenseitig verstärken und wieder aufheben, ist vielleicht eher konstruktionsbedingt unfähig, die gewünschten Veränderungen zu erfassen. Berthold u.a. (2003) kommen jedoch zu einem anderen Schluss, zudem sie überdies keine Alternative zulassen: „Für die anstehende Reform des Föderalismus in Deutschland kann das nur heißen, die Gestaltungsspielräume der Länder zu erhöhen, um so auch mehr Wettbewerb zu ermöglichen.“¹⁴⁹

Die Bertelsmann Stiftung berechnet einen ‚Erfolgsindex‘ für Bundesländer anhand von Beschäftigung, Einkommen und einem verschwindenden Teil Sicherheit und schreiben dazu: „Um zur Aggregation in einem Erfolgsindex geeignet zu sein, müssen Zielgrößen die Lebens- und Standortqualität der Bundesländer möglichst umfassend und repräsentativ abbilden.“¹⁵⁰

Um die Lebensqualität abzubilden wären etliche weitere Zielgrößen denkbar, wie z.B. der prozentuale Anteil von Kindern so genannter ‚bildungsferner Schichten‘ an Hochschulen,

146 Vgl. Berthold u.a. 2003: S. 25.

147 Michalke u.a. 2007: S. 118.

148 Berthold u.a. 2003: S. 26.

149 Ebd..

150 Ebd.: 27.

der durchschnittliche Geräuschpegel in den Städten, die Dichte an instand gehaltenen Sehenswürdigkeiten, Sterblichkeit und Geburtenrate, Wahlbeteiligung der Bevölkerung, der Prozentsatz alternativ gewonnener Energie, das Angebot an Sportvereinen, Jugend- und Kulturzentren ...

Da letztendlich nicht überprüft werden kann, wie sich die einzelnen Werte tatsächlich zusammensetzen, können die Autoren dementsprechend nach eigenem Gutdünken erklären, welche politischen Maßnahmen ihnen besonders gefallen und was sie sich für die Zukunft an Entscheidungen erhoffen. Mit Empirie und Wissenschaft hat dies nichts zu tun. Michalke u.a. kommen zu dem Schluss: „Diese Simplifizierung komplexer Sachverhalte und Zusammenhänge sowie ihre 'alternativlose' Interpretation im Sinne einer nebulösen Theorie kann nur mehr als Propaganda bezeichnet werden.“¹⁵¹

3.2.3 Zusammenfassende Bewertung

Ich stimme der Schlussfolgerung von Michalke, Naß und Nitsche zu. Meiner Einschätzung nach dienen die Rankingprodukte der Bertelsmann Stiftung der gezielten und organisierten Verbreitung neoliberaler Reformkonzepte. Die Stiftung hat das Ziel, das soziale Handeln und Denken anderer im eigenen Sinn zu beeinflussen. Die verbreiteten Informationen können (teilweise) richtig oder falsch sein.

Das Standortranking zeigt Wirkung. Es hat sich, wie anfangs bereits erwähnt, als fester Maßstab in der politischen Landschaft etabliert und drängt die Bundesländer sich den Indizes entsprechend anzupassen: z.B. Sozialausgaben zu kürzen und die Aufklärungsquote der Polizei zu erhöhen. Damit hat die Stiftung eine wissenschaftliche Methode in ein wirkungsvolles Machtinstrument umgewandelt, mit dem sie die Steuerung von und den Einfluss auf Politik und Gesellschaft effektiv ausbauen kann. Denn die Rankings der Stiftung finden mittlerweile auf allen Ebenen große Beachtung und werden unkritisch von den Bertelsmann-Medien verbreitet.

3.3 Die wichtigsten Reformen

Im folgenden Kapitel geht es um einige Reformen, die nachweislich zu großen Teilen von der Bertelsmann Stiftung beeinflusst worden sind. In allen gesellschaftspolitischen Bereichen zielen diese auf das selbe ab: 1.) die Privatisierung der Finanzierung bisher

151 Michalke u.a. 2007: 120.

solidarisch finanzierter Leistungen; 2.) die Umstrukturierung öffentlicher Einrichtung nach unternehmerischen Maßstäben der Leistungssteigerung, Gewinnmaximierung und Kundenorientierung; 3.) die partielle oder vollständige Privatisierung öffentlichen Eigentums und hoheitlicher Aufgaben.

In den Abschnitten zur Einflussnahme auf der europäischen Ebene werden 1.) das Interesse der Stiftung, die staatlich finanzierte militärische Aufrüstung der EU auszubauen, 2.) die Ignoranz gegenüber demokratischen Entscheidungsprozesse und 3.) die lobbyistische Interessenverquickung von Konzernen, Stiftung und Politik sichtbar.

Ich stütze mich in diesem Kapitel auf verschiedene Quellen der Stiftungsarbeit, sowie eine größere Anzahl kritischer AutorInnen.

3.3.1 Hochschulreformen

3.3.1.1 Studiengebühren an Hochschulen

Traditionell hat die Bildungsreform bei der Arbeit der Stiftung eine zentrale Position, da, wie Lohmann aufzeigt, Reinhard Mohn in ihr den Schlüssel zur Gesellschaftsreform sieht. Lange Zeit wurden mehr als 50 Prozent der Ausgaben in diesen Bereich investiert. Die Stiftung verankert europaweit Grundsätze zur Leistungsmessung und Optimierung öffentlicher Bibliotheken und Hochschulen, Kindergärten und Schulen mit der Bereitstellung von Inhalten und Content-Entwicklung.¹⁵²

Ein großer Nutznießer der Stiftungs-Gelder ist das 1994 auf Initiative von Reinhard Mohn gegründete *Centrum für Hochschulentwicklung CHE*. Es wird zu 75 Prozent von der Stiftung finanziert und residiert in einem Bürokomplex etwa einen Kilometer von der Stiftungszentrale entfernt. Die Öffentlichkeitsarbeit übernimmt die Pressestelle der Stiftung, während die zwanzig MitarbeiterInnen unter der Leitung des Betriebswissenschaftlers Detlef Müller-Böling Hochschul- und Forschungsrankings erstellen sowie in Kursen für Hochschulmanagement mehr Produktivität und Effizienz in Forschung und Lehre propagieren.¹⁵³ Als Leitbild gilt dem CHE die „autonome, wissenschaftliche, profilierte und wettbewerbsfähige“ Hochschule, die wirtschaftlich arbeitet, international ausgerichtet ist und E-Learning sowie eine moderne IT-Infrastruktur in ihre Hochschulentwicklung einbezieht.¹⁵⁴

152 Vgl. Lohmann 2006: S. 5.

153 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 223.

154 Vgl. CHE 2007: o. S..

Schon allein die Liste der Projekte und Publikationen ist beeindruckend.¹⁵⁵ Auf internationalen Symposien über Hochschulmarketing, Qualitätssicherung und Personalmanagement bringt das *CHE* europäische Universitäten zusammen. Es stellt vergleichende Studien über Hochschulabschlüsse an, um deren Vereinheitlichung in der EU voranzutreiben. Es versucht, per Modellrechnung Studiengebühren an deutschen Hochschulen einzuführen, plädiert auf allen Gebieten einschließlich der Professorenbesoldung für mehr Wettbewerb. Und vor allem initiiert es Veranstaltungen, auf denen Hochschulen und Fachhochschulen Verwaltungserfahrungen und vertrauliche Daten austauschen. Dem CHE ist es gelungen Widerstände abzubauen und Partner für ein effizientes Wissenschaftsmanagement zu finden. Besonders auf politischer Ebene.¹⁵⁶

Das *Centrum für Hochschulentwicklung* veröffentlichte sowohl 1998 als auch 2003 die Ergebnisse zweier beim Meinungsforschungsinstitut *forsa* in Auftrag gegebener Umfragen, nach denen die Mehrheit der Studierenden in Deutschland die Einführung von Studiengebühren befürworten würde. Es ist sicher kein Zufall, dass diese Umfrageergebnisse zu Zeiten präsentiert wurden, in denen Abertausende von Studierenden durch Proteste auf sich aufmerksam machten. Wie sich heraus stellte, sollten in beiden Umfragen lediglich verschiedene Gebührenmodelle bewertet werden - eine Möglichkeit, sich explizit gegen Gebühren auszusprechen, war überhaupt nicht vorhanden.¹⁵⁷

Im Oktober 2003 begannen, so vermeldete die Pressestelle der Bertelsmann Stiftung, die sozialdemokratischen HochschulpolitikerInnen umzudenken. Wenig später, im Januar 2004, begrüßte CHE-Chef Müller-Böling die neuesten Pläne der Bundesregierung. Kanzler Schröder wollte nun Studiengebühren zulassen, den Wettbewerb unter den Hochschulen intensivieren und Eliteuniversitäten errichten. Die SPD verkündete ein Offensivprogramm zur Überwindung der wirtschaftlichen Wachstumsschwäche und Arbeitslosigkeit. In seinem Zentrum stand die Hochschulpolitik. Das Konzept dahinter trug die Handschrift des CHE und der Bertelsmann Stiftung.¹⁵⁸

3.3.1.2. Hochschulrankings

Der Titel einer der wichtigsten Publikationen des *CHE* lautet: *Die entfesselte Hochschule*.

155 Vgl. CHE 2007a: o. S..

156 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 223.

157 Vgl. Michalke u.a. 2007: S. 121.

158 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 224.

Darin bringt der Leiter des *CHE*, Detlef Müller-Böling, die Vorstellungen Reinhard Mohns auf den Punkt. Dieser möchte die Universitäten in erfolgsorientierte Organisationen verwandeln.¹⁵⁹ Massiver Druck geht dabei von den Hochschul-Rankings aus, in denen das *CHE* Jahr für Jahr die Leistungsfähigkeit der Universitäten misst. Diese werden mittlerweile bundesweit als verbindliche Maßstäbe anerkannt. Fällt eine Universität im Ranking zurück, verliert sie an Anziehungskraft für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Das hat Folgen für die Politik. Die Verantwortlichen in den Ländern, die vom guten Image ihrer Universitäten profitieren, sehen sich gezwungen, auf mehr Effizienz im Sinne Bertelsmanns zu setzen, resümiert Lieb.

Die Veröffentlichung der Hochschul-Rankings ist Sache des Konzerns. Sie werden im Bertelsmann-Medium *stern* präsentiert und fördern dessen Image und Auflage. Auch die Wochenzeitschrift *Die Zeit* kooperiert eng mit dem *CHE* und ist dessen medialer Partner bei den Hochschulrankings.¹⁶⁰

Für seine Hochschulrankings gibt das CHE nach eigenen Angaben Fragebögen an über 250.000 Studierende, die jeweiligen Fachbereiche, ProfessorInnen und AbsolventInnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zudem würden Daten aus Studierenden-, AbsolventInnen- und Prüfungsstatistiken hinzugezogen. Die Hochschulen werden weiter z. B. zur Erhebung von Studiengebühren befragt. ProfessorInnen werden u. a. aufgefordert, fünf Universitäten zu nennen, die sie in ihrem eigenen Fach den eigenen Kindern empfehlen würden. Ausgeschlossen ist hierbei die Nennung der eigenen Universität - und damit meist der einzigen, für die die befragte Person überhaupt einen aktuellen Einblick in die Qualität der Lehre hat.¹⁶¹

Das komplette Rankingprodukt setzt sich schließlich aus verschiedenen Schwerpunktrankings zusammen: Dem ‚Hochschulranking‘, dem ‚Forschungsranking‘, dem ‚Länderranking‘ und dem ‚AlumniRanking‘. Während das ‚Hochschulranking‘ verschiedene deutschsprachige Universitäten vergleicht, legt das Forschungsranking den Schwerpunkt auf den bundesweiten Vergleich universitärer Forschungsleistungen. Das Länderranking will die Ergebnisse des Hochschulranking auf föderaler Ebene vereinigen, und das Alumni-Ranking basiert auf der rückblickenden Bewertung ehemaliger Studierender in Bezug auf die Qualität des Studiums an der jeweiligen Universität, womit die Lehre retrospektiv bewertet wird. Inwieweit diese Aussagen auch den aktuellen Stand

159 Vgl. Müller-Böling 2000: *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh.

160 Vgl. Lieb 2007: o. S.; Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 225.

161 Vgl. CHE 2006: S. 7f, 15, 30, 37; Vgl. CHE 2006b: S. 3.

abbilden können, ist selbstverständlich diskussionswürdig.¹⁶²

Die Forschungsleistungen der Fachbereiche werden in Form einer bibliometrischen Analyse über die Publikationen erfasst. Darin wird erfasst, wie viele Publikationen auf die ProfessorInnen eines Fachbereichs kommen. Diese Publikationen werden dann anhand der Länge des Beitrages und der Anzahl der AutorInnen gewichtet.¹⁶³

Drückt demnach ein größerer Seitenumfang einen im selben Maße der Mehrgewichtung größeren Beitrag zur Forschung aus, wenn 21 Seiten genau doppelt so viel wert wie 10 Seiten? Dann werden die Punkte durch die Anzahl der AutorInnen geteilt. Bedeutet eine größere Anzahl an AutorInnen demnach einen geringeren Beitrag für die Forschung?

Betrachtet man die Veröffentlichungsprofile einzelner Fachbereiche genauer, findet sich in vielen Fällen ein ähnliches Muster: einige wenige Personen veröffentlichen immens viel, während die Mehrheit nur auf vereinzelte Artikel verweisen kann. Eine einzige ‚Galionsfigur‘ kann somit nicht selten das Rating des ganzen Instituts bestimmen.¹⁶⁴

Aus Veröffentlichungen des *CHE* ist zu entnehmen, dass hochschulpolitische Aktivitäten bzw. ihre AkteurInnen kein Thema im *CHE-Ranking* sind, obwohl sie m. E. am ehesten wissen müssten, was aktuell in der Lehre passiert, und zwar aus der Perspektive der Studieninteressierten. Doch während die Diskussion um Studiengebühren damit begründet wird, den Studierenden als ‚KundInnen‘ mehr Einfluss auf die Lehre geben zu wollen, wird die Alternative demokratischer Mitbestimmung ignoriert.¹⁶⁵

Ungeklärt bleibt, welche Faktoren die Wahl des Studienortes tatsächlich beeinflussen. Stemmler verglich die Ergebnisse des *CHE-Hochschulrankings* mit der tatsächlichen Beliebtheit (gemessen an der BewerberInnenanzahl) der gerankten Institute - und es zeigte sich kein bedeutsamer Zusammenhang. Allerdings fand er eine Korrelationen zwischen der EinwohnerInnenzahl der jeweiligen Stadt und Beliebtheit ihrer Hochschule. Die EinwohnerInnenzahl einer Stadt erlaubt demnach bessere Vorhersagen, wie viele Bewerbungen an der Hochschule eingehen. Dieser Umstand wird vom *CHE* jedoch nicht thematisiert. Es spielt offenbar keine Rolle, was zur Zeit wirklich entscheidungsrelevant für angehende AkademikerInnen ist, resümiert Stemmler.¹⁶⁶

Was bezweckt ein *Ranking* wirklich, dass nachweislich keinen Zusammenhang mit der Größe besitzt, für die es vorgeblich konstruiert wurde? Michalke u.a. meinen: „[Es] könnte durch die massive und meist unreflektierte Medienpräsenz im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung

162 Vgl. CHE 2007b: o. S..

163 Vgl. CHE 2007c: o. S.; Vgl. CHE 2007d: o. S..

164 Vgl. Michalke u.a. 2007: S. 129-130.

165 Vgl. CHE 2006a: S. 3, 6.

166 Vgl. Stemmler 2005: S. 125-127.

zukünftig die Orientierungswirkung erzeugen, die es angeblich bereits hat: Aus dem passiven Ratgeber würde ein aktives Steuerungswerkzeug werden. Wenn sich in ein paar Jahren zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen CHE-Ranking und Uniwahl existiert, wird für die Kritiker zu ergründen sein, ob die Methode besser oder lediglich mächtiger wurde.¹⁶⁷ Nicht zufällig werde einigen *Rankings* auch gerne die Eigenschaft ‚einflussreich‘ zugestanden. Das müsse nicht zwingend ein Qualitätsurteil sein.

Allein die Fülle der veröffentlichten Hochschulrankings, die durch unterschiedliche Methoden zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, zeigt m. E., dass es das ‚ultimative‘ *Ranking* einfach nicht gibt.¹⁶⁸

3.3.2 Schulreform

3.3.2.1 Das Projekt „Selbstständige Schule“

Was auf Bundesebene funktioniert, geht auch auf Landesebene. In Nordrhein-Westfalen gestaltet die Stiftung die Schulreformen.

Von 1992 bis 1995 wurde in NRW von der ExpertInnenkommission *Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft*, in der auch Reinhard Mohn persönlich vertreten war¹⁶⁹, ein Entwurf für eine Schulreform ausgearbeitet. Der Entwurf beschreibt, das Leitbild einer autonomen Schule. Darin sollen erhebliche Gestaltungsspielräume und Entscheidungskompetenzen von den Behörden auf die einzelne Schule übertragen werden. Diese Ausweitung der Autonomie habe zum Zweck, die Gestaltungsinteressen der Beteiligten (LehrerInnen, SchülerInnen, Eltern) an der eigenen Schule zu steigern¹⁷⁰ und einen verstärkten Wettbewerb zwischen den Schulen zu ermöglichen¹⁷¹. Im Rahmen dessen sollten unter anderem die Stellung der Schulleitung nach Management-Gesichtspunkten ausgebaut werden und die Kooperation mit lokalen Partnern (regionale Wirtschaft, aber auch andere soziale Einrichtungen) verstärkt werden.¹⁷²

1997 startete die Bertelsmann Stiftung zusammen mit der Landesregierung NRW das Projekt *Schule&Co* um die Vorschläge der Bildungskommission in die Praxis umzusetzen. An dem Projekt, das bis zum Jahre 2002 lief, beteiligten sich 52 Schulen in Leverkusen

167 Michalke u.a. 2007: S. 132.

168 Vgl. CHE 2007e: o. S..

169 Vgl. Bildungskommission NRW 1995: S. 6.

170 Vgl. ebd.: S. 61-68.

171 Vgl. ebd.: S. 155.

172 Vgl. ebd.: S. 161-170.

und Herford.¹⁷³ Unter dem Eindruck der internationalen *PISA-Vergleichsstudie* läuft seit 2002 das Folgeprojekt *Selbstständige Schule NRW*, wiederum unter der Trägerschaft der Landesregierung und der Bertelsmann Stiftung. An diesem ist mittlerweile ein Netzwerk von 800 ‚innovativen‘ Schulen beteiligt.¹⁷⁴ Die Bertelsmann-Stiftung, die die Projektleitung inne hat, bestimmt überall die Besetzung der Projektbüros.¹⁷⁵ Auf Fachtagungen macht man die LehrerInnen mit wirtschaftlichen Verwaltungsmethoden vertraut.

Reinhard Mohns bildungspolitische Ideen werden hier zur Landespolitik und sorgen auch unter den früher als überwiegend links eingeschätzten LehrerInnen für mehr Aufgeschlossenheit gegenüber unternehmerischem Denken.

Angesprochen auf die gute Zusammenarbeit mit dem Land Nordrhein-Westfalen ist vom Pressesprecher der Stiftung, Andreas Henke, zu hören, dass Mohn über beste Kontakte zur Landesregierung verfüge.¹⁷⁶

Horst Bethge (aktuell Vorstandsmitglied von *Die Linke*. Hamburg) schreibt über das Projekt: „Schulleitungen und Beamte [...] atmen erst einmal auf, ob der plötzlichen Freiheiten, ein Budget selbst verantworten, die Renovierungsbauaufsicht selbst ausüben, Beurteilungen und Einstellungen einschließlich Personalauswahl selbst vornehmen oder langfristige Anschaffungs- und Investitionspolitik betreiben zu dürfen. Dass der dafür notwendige Zeitaufwand und die Qualifikationen bei Schulleitungen und LehrerInnen nicht vorhanden sind, wird erst nach und nach realisiert.“¹⁷⁷ Die verschlechterten finanziellen Möglichkeiten der Schulen aufgrund von Mittelkürzungen werden nicht aufgefangen, Sponsoren- und Drittmittelinwerbung kosten zusätzlich viel Zeit. Das Projekt *Selbstständige Schule* bedeutet einen Großteil an Mehrbelastung für den Lehrkörper, dem zusätzlich zu seinen pädagogischen Aufgaben die Verwaltung der finanziellen Misere der Schulen überantwortet wurde.

Die Schulleitungen sind nun direkte Ansprechpartner bei Protesten gegen Kürzungen und Verschlechterungen. Gleichzeitig verfassen sie aber auch regelmäßige Beurteilungen und entscheiden über die ‚leistungsabhängigen Gehaltsbestandteile‘ (Zulagen nach Änderung des Beamtenrechtsrahmengesetzes). Man kann sich das veränderte Klima an den Schulen vorstellen. Zudem wurden die Personalräte durch Personalkommissionen ersetzt, die keine verbindlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten mehr haben.¹⁷⁸

Etliche Elemente aus den Projekten *Schule&Co* und *selbstständige Schule NRW* finden sich bereits in den Schulgesetzen der Länder. Das Evaluationsinstrument *SEIS*, das ich im

173 Bertelsmann Stiftung 2002: o. S..

174 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007c: o. S..

175 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007d: o. S..

176 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 225.

177 Bethge 2007: S. 175.

178 Vgl. ebd.: S. 179.

folgenden Abschnitt beschreiben werde, ist ebenfalls aus den Ergebnissen der Projekte entstanden.

3.3.2.2 Selbstevaluation in Schulen (SEIS)

Zur Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung für Eltern wurde die *Selbstevaluation in Schulen (SEIS)* eingeführt, die manchen Schulen zunächst als Ausweg aus ihrer prekären Situation erschien, zumal die Bertelsmann Stiftung auch die Computerauswertung vornahm und Auswertungsberichte verfasste.¹⁷⁹

Das Qualitätsverständnis, das den *SEIS*-Fragebögen zugrunde liegt, umfasst fünf Dimensionen: ‚Lernen und Lehren‘, ‚Führung und Management‘, ‚Schulklima und -kultur‘, ‚Bildungs- und Erziehungsauftrag‘ sowie ‚Zufriedenheit von SchülerInnen, Eltern, MitarbeiterInnen und Kommunen‘.¹⁸⁰ Dazu schreibt Wolfgang Lieb (ehem. Staatssekretär im Wissenschaftsministerium NRW): „Darüber, was diese fünf Dimensionen über die Qualität einer Schule aussagen, mag man nun streiten. Schaut man sich jedoch die Fragebögen einmal genauer an, dann kommen einem schon erhebliche Zweifel, was es etwa über die Qualität des Unterrichts aussagen soll, ob die Lehrer z. B. an die Tafel schreiben, Arbeitsblätter benutzen, aus Büchern lernen lassen oder ob die Schüler Videos und Filme schauen bzw. an Computern arbeiten bzw. das Internet benutzen. Wer beurteilt gar, was zu einer besseren Qualität des Unterrichts beiträgt? (Über die Qualität der Inhalte des Unterrichts wollen wir gar nicht erst reden.) [...] Und wer entscheidet darüber, wie die Antworten gewichtet werden? Man mag ja solche Fragen an einer Schule stellen und darüber in eine Diskussion unter Lehrern, Schülern und Eltern kommen, solche Fragen aber anonym beantworten zu lassen und aus den Antworten einen Wettbewerb um schulische Qualität zu machen ist ein geradezu absurder Versuch einer Pseudoobjektivierung von Qualität.“¹⁸¹

In den Fragebögen werden subjektive Eindrücke standardisiert und ohne konkrete Erläuterungen abgefragt, z. B. in der Frage: „Das Leistungsniveau der SchülerInnen in meiner Schule ist insgesamt hoch“. Als mögliche Antworten hat man jeweils zur Auswahl: „Stimme völlig/eher/eher nicht/gar nicht zu“ und „weiß nicht“.¹⁸² Je nach dem wie man ‚hohes Leistungsniveau‘ individuell definiert und welche Gewichtung welcher Antwort zugeordnet hat, dürften die Antworten der TeilnehmerInnen einer Schule recht unterschiedlich ausfallen. Es ist fraglich, ob die Ergebnisse der Fragebögen überhaupt vergleichbar sind und welche Aussagekraft eine hohe Zustimmung zu einer bestimmten Frage hat.

179 Vgl. ebd.: S. 178f.

180 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2007e: o. S..

181 Lieb 2006: o. S..

182 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005d: S. 3; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005e: S. 3; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005f: S. 3.

Eltern, SchülerInnen aller Jahrgänge und LehrerInnen werden weiter gefragt: „In den folgenden Fächern lernen unsere SchülerInnen/lerne ich/lernt mein Kind so gut sie können/ ich kann/ es kann.“¹⁸³ und dann wird nur nach den Fächern Mathematik und Deutsch gefragt. Naturwissenschaften, Politik, Geschichte, Musik oder Sport spielen in den Fragebögen keine Rolle. Die Bertelsmann Stiftung definiert und reduziert die inhaltliche Qualität der Schule auf ‚Lesen, Schreiben und Rechnen‘ - ohne öffentlichen Diskurs, kritisiert Bethge.¹⁸⁴

Danach, ob die finanziellen Mittel, die der Schule zur Verfügung stehen, ausreichend sind, wird ebensowenig gefragt, lediglich ob die Mittel gerecht, der Planung entsprechend, auch für Fortbildungen zur Verfügung stehen. Dafür gibt es rund zwei Dutzend Einzelfragen: ob etwas gelernt wurde in ‚Gesundheit‘, ‚Umwelt‘, ‚Sicherheit‘, ‚Medien‘, ‚Konsum‘ und ‚technischen Problemen im Alltag‘ und viele Fragen zu Arbeitstechniken, wie Wolfgang Lieb soeben beschrieb.¹⁸⁵

Im Ergebnis mündet der Einsatz des Steuerungsinstrumentes in einen „qualitätsvergleichenden, sprich wettbewerbsgerechten ‚Bericht für die Schule‘, der als Grundlage für die Maßnahmenplanung dient“¹⁸⁶. Der Vergleich soll also Steuerungsinstrument sein, das die Schulen anregt ihre Anschlussfähigkeit und Kompatibilität an die Bildungslandschaft zu erhöhen.

Laut Eigendarstellung wird das Programmpaket *SEIS* der Bertelsmann Stiftung in allen Bundesländern, außer Hessen, Sachsen und Schleswig-Holstein bereits an 1125 so genannten ‚innovativen‘ Schulen eingesetzt.¹⁸⁷ Von Freiwilligkeit oder gar Autonomie kann dabei keine Rede sein, denn die zuständigen Landesregierungen machen Mittelzuweisungen und den ‚guten Ruf‘ einer Schule zunehmend von der Teilnahme an Bertelsmann-Projekten abhängig, stellt Lohmann fest.¹⁸⁸ Horst Bethge bemerkt dazu kritisch: „Dass Schulen infolge Überlastung, mangelnder Qualifikation und Druck der Schulbehörden zu SEIS greifen, wird [aufgrund der prekären Situation im Schulbereich] verständlich, was Kultusminister dazu veranlasst, SEIS für die Schulen verpflichtend zu machen, jedoch nicht.“¹⁸⁹

Laut Kooperationsvereinbarung (§ 5 Abs. 3) müssen die Schulen die mit Hilfe von SEIS erhobenen Daten der Bertelsmann Stiftung über den Projektzeitraum hinaus zur

183 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005d: S. 3; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005e: S. 3; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005f: S. 3.

184 Vgl. Bethge 2007: S. 182.

185 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005d: S. 7, 9-12; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005e: S. 7-9, 13; Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005f: S. 5.

186 Bertelsmann Stiftung 2005: o. S..

187 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2006c: o. S..

188 Vgl. Lohmann 2006: S. 7.

189 Bethge 2007: S. 185.

Verfügung stellen. Die Stiftung darf Ergebnisse, Zwischenergebnisse, Evaluationen, entwickelte Konzepte, Handbücher, Broschüren, Berichte für interne Zwecke (insbesondere wissenschaftliche Untersuchungen) nutzen.¹⁹⁰

Festzustellen ist, dass die Bertelsmann Stiftung die Daten nutzen kann und vermutlich auch wird, um Einfluss zu nehmen auf die Durchsetzung neuer Steuerungsinstrumente im Schulbereich und damit die Türen für die private Einflussnahme auf Schule weiter öffnen.

3.3.2.3 Privatisierung öffentlicher Schulen?

Die Neuorganisierung von Schulen nach betriebswirtschaftlichen Strukturen wird weltweit vorangetrieben. Darüber hinaus fördern Organisationen wie *IWF* (internationaler Währungsfond), *Weltbank*, *WTO* (Welthandelsorganisation) und *OECD* (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) den schrittweisen Übergang von der Finanzierung durch den Staat zur privaten Finanzierung durch die Bürgerinnen und Bürger. In anderen Ländern ist das bereits Realität. Doch was in Deutschland bisher unvorstellbar erscheint, wird bereits auf politischer Ebene vorbereitet, unter Mitarbeit der Bertelsmann Stiftung. Anhand eines Beispiels möchte ich verdeutlichen, auf welchem Wege eine finanzielle Beteiligung ohne großen Widerstand in einem wesentlich ärmeren Land als Deutschland eingeführt werden konnte, um dann Parallelentwicklungen der selben Politik in Deutschland genauer zu betrachten.

In Nicaragua gibt es seit 1993 – also ungefähr seit der gleichen Zeit wie in Deutschland – ein neoliberales Reformprogramm namens *Autonomous Schools*. Es ist Bestandteil eines von der Weltbank unterstützten Dezentralisierungsprojekts mit starken Kompetenzen auf Seiten der lokalen Schulräte, in denen Eltern die stimmberechtigte Mehrheit haben, das Schulgeld erheben und die Schulleitung einsetzen bzw. absetzen können. Aber sie müssen auch einen hohen Anteil der Kosten für die öffentliche Bildungseinrichtung aufbringen. Denn ein Element des Reformprogramms waren die Schulgebühren in Form von zusätzlichen monatlichen Geldbeiträgen der Eltern. Offiziell waren die Eltern zu deren Entrichtung nicht verpflichtet, aber das Kultusministerium erließ Richtlinien, wonach die öffentlichen Schulen von den Eltern – zusätzlich zu den zahlreichen amtlichen Gebühren für Tests, Schulbücher usw. – monatlich Schulgebühren einziehen und auf dem Wege von Anreizsystemen für die Verbesserung der LehrerInnengehälter einsetzen sollten. Dieses Anreizsystem trug beträchtlich dazu bei, dass die LehrerInnen das Programm zur

190 Vgl. Bertelsmann Stiftung o. J.: S. 3f.

Einführung der so genannten autonomen Schulen akzeptierten, und die dezentrale Steuerung ihrerseits bewirkte eine erhöhte Effizienz beim Eintreiben der Gelder in den Gemeinden.¹⁹¹

In Deutschland soll die Bevölkerung mit der u.a. von der *OECD* empfohlenen ‚Politik der kleinen Schritte‘ allmählich umgewöhnt werden, wie im Bericht *The Political Feasibility of Adjustment* von Christian Morrisson offen dargelegt wird.

„Um das Haushaltsdefizit zu reduzieren, sind sehr substanzielle Einschnitte im Bereich der öffentlichen Investitionen oder die Kürzung der Mittel für laufende Kosten ohne jedes politische Risiko. Wenn Mittel für laufende Kosten gekürzt werden, dann sollte die Quantität der Dienstleistung nicht reduziert werden, auch wenn die Qualität darunter leidet. Beispielsweise lassen sich Haushaltsmittel für Schulen und Universitäten kürzen, aber es wäre gefährlich, die Zahl der Studierenden zu beschränken. Familien reagieren gewaltsam, wenn ihren Kindern der Zugang verweigert wird, aber nicht auf eine allmähliche Absenkung der Qualität der dargebotenen Bildung, und so kann die Schule immer mehr dazu übergehen, für bestimmte Zwecke von den Familien Eigenbeiträge zu verlangen, oder bestimmte Tätigkeiten ganz einstellen. Dabei sollte nur nach und nach so vorgegangen werden, z.B. in einer Schule, aber nicht in der benachbarten Einrichtung, um jede allgemeine Unzufriedenheit der Bevölkerung zu vermeiden.“¹⁹²

Ein Beispiel für diese Politik ist die Einführung der Studiengebühren, wo die Stationen waren: Niemals – vielleicht – für Langzeitstudierende – für alle.

In diese Landschaft passt auch der *Aktionsrat Bildung*, der eine Dezentralisierung der Schulverwaltung sowie die Überführung der Schulen in private Trägerschaft vorschlägt. Dem Aktionsrat gehören ‚führende deutsche Bildungswissenschaftler‘ an, darunter Manfred Prenzel, der den deutschen Teil der PISA-Studie leitete, Detlef Müller-Böling, der Leiter des CHE sowie Ludger Wößmann, Bereichsleiter ‚Humankapital und Innovation‘ am *ifo-Wirtschaftsforschungsinstitut*, Dieter Lenzen, Vorsitzender des Aktionsrats und Präsident der *Freien Universität Berlin* und Wilfried Bos, Direktor des *Dortmunder Instituts für Schulentwicklung*. Der Aktionsrat hat sich 2005 auf Initiative der *vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.* Konstituiert, um als ‚unabhängiger und kompetenter‘ Experte dazu beizutragen, den Reformdruck im Bildungssystem zu erhalten und weiter auszubauen. Seine Zielsetzung formuliert er wie folgt:¹⁹³

„Um diese Ziele zu erreichen, hat der Rat konkrete Aktionsfelder definiert. Er berät und gibt Impulse für zukünftiges Handeln durch Hintergrundgespräche für Politiker und Journalisten. Er stimuliert und erzeugt Handlungsdruck durch Veranstaltungen mit Bildungsakteuren oder durch die jährliche Verleihung des Medienpreises Bildung. Und er empfiehlt und bewertet Bildungsreformen durch die Vorlage

191 Vgl. Lohmann 2007: S. 4f.

192 Morrisson 1996: S. 28.

193 Vgl. Aktionsrat Bildung 2007: o. S..

themenspezifischer Jahresgutachten.“¹⁹⁴

Im März 2007 erschienen das erste Jahresgutachten des Gremiums. Auf Basis seiner Analyse attestiert der *Aktionsrat Bildung* der Politik, dass die bisherigen Bildungsreformen nicht umfassend dazu beigetragen haben, ein höheres Maß an Bildungsgerechtigkeit herzustellen.

Während sich Studien wie *Pisa* oder der *nationale Bildungsbericht*, die von den KultusministerInnen in Auftrag gegeben werden, auf Diagnosen konzentrieren, gibt der Aktionsrat auch politische Empfehlungen und „fordert die Landesregierungen und den Bund auf, noch in diesem Jahr einen Masterplan für mehr Bildungsgerechtigkeit im deutschen Bildungssystem vorzulegen. Nur ein länderübergreifend abgestimmtes Vorgehen mit klaren Zielvorgaben und Finanzierungskonzepten sowie systematischer Evaluation der eingeleiteten Maßnahmen wird als zielführend betrachtet.“¹⁹⁵ Man fragt sich, wie es sein kann, dass ein demokratisch nicht legitimes Gremium in dieser Schärfe des Befehls Handlungsanweisungen an die Politik erteilt.

Das Gremium verlangt ‚einen revolutionären Umbau des Bildungssystems‘. Die Kombinationen der staatlichen Finanzierung mit privaten Trägerschaften sowie externer Prüfungen mit so genannter Schulautonomie soll nach Auffassung des Gremiums die Leistungen von SchülerInnen steigern. Durch ‚Outputsteuerung‘ will der Aktionsrat eine stärkere Ausrichtung auf die tatsächlich erreichten Schülerleistungen erreichen.¹⁹⁶ Zentrale Prüfungen, Wettbewerbe, Zielvereinbarungen, Evaluierung, Controlling und Qualitätszirkel sollen Anreize für bessere Leistungen schaffen. Leistungsfördernd sollen auch finanzielle Anreize für Lehrer, die auf den Leistungsergebnissen ihrer SchülerInnen basieren, sein.

Der Staat solle weiterhin Ziele und Rahmenbedingungen des Bildungssystems (Lehrpläne, Budget) vorgeben, für deren Umsetzung sollen jedoch die Schulen Sorge tragen. Die Schulen sollen selbst verantwortlich sein für die Auswahl und den Einsatz der PädagogInnen, aber auch für ihre leistungsbezogene Bezahlung. LehrerInnen sollen nur noch befristet eingestellt werden und durch die Teilnahme an Fortbildungen ihre ‚Lizenz‘ regelmäßig erneuern.

Der Bildungsforscher, Klaus Klemm, kritisierte das Jahresgutachten des Aktionsrats als „medienwirksam, aber wissenschaftlich nicht fundiert“. Die vorgeschlagenen Einzelmaßnahmen hielten einer näheren Überprüfung nicht stand. Weder sei bewiesen, dass befristete Arbeitsverträge für LehrerInnen den Unterricht besser machten, noch sei angesichts des LehrerInnenmangels ihre Auslese überhaupt möglich. Und dass eine

194 Vbw 2007: S. 9.

195 Vgl. Aktionsrat Bildung 2007a: o. S..

196 Vbw 2007: S. 93.

Veröffentlichung von *Rankings* die Qualität der Schulen verbessere, sei stark zu bezweifeln. Stattdessen werde sich die Situation der Problemschulen in Ballungsgebieten oder sozialen Randzonen noch verschärfen.¹⁹⁷

Ingrid Lohmann, Bildungsforscherin an der Universität Hamburg, sieht die geforderten Reformen als Einfallstor für die private Marktwirtschaft in den öffentlichen Bildungsbereich: „[D]ie Vorschläge und Forderungen des Aktionsrats öffnen den bereits bestehenden Tendenzen der Verbetriebswirtschaftlichung der Bildungsinstitutionen weitere Türen – und damit ihrer Unterwerfung unter einen globalen Bildungsmarkt, dessen Aufteilung eine Handvoll transnational agierender Dienstleister derzeit vornimmt.“¹⁹⁸

An dieser Stelle möchte ich zusammenfassend bemerken, dass die Förderung von ‚Chancengleichheit‘ ist meiner Erachtens nicht durch die Ausdehnung von Leistungsdruck und Konkurrenz durch so genannte ‚Anreizsysteme‘ zu erreichen. Ich stimme Klaus Klemm zu, der als Folge insbesondere die Benachteiligung von SchülerInnen aus benachteiligten Verhältnissen voraus sieht. Und wie Ingrid Lohmann gehe ich davon aus, dass von den geforderten Umstrukturierungen vor allem die Privatwirtschaft profitieren würde und dass hier der Ausgangspunkt des Interesses des von privatwirtschaftlichen Vertretern ins Leben gerufenen Aktionsrat für Bildung liegt.

3.3.3 Das Projekt „Bibliothek 2007“

Für die Förderung des Bibliothekswesens werden ähnlich hohe Summen aufgebracht wie für die Hochschulpolitik. Die Bertelsmann Stiftung entwickelte den *Bibliotheksindex (BIX)*, der die Akzeptanz der Bibliotheken durch die Bevölkerung misst. Der *BIX* liefert gewichtige Argumente, wenn KommunalpolitikerInnen in Deutschland darüber streiten, ob die Mittel für Bibliotheken erhöht oder gekürzt werden sollen. Wer gefördert werden soll, entscheidet sich zunehmend über den *BIX*. Und wie die Bibliotheken arbeiten sollen dafür liefern die Gütersloher ebenfalls wichtige Argumente, beschreiben Böckelmann und Fischler.¹⁹⁹

Thomas Ristow, Mitglied des Gesamtpersonalrates der *Deutschen (National-) Bibliothek* in Frankfurt am Main fasst die Entwicklung des Umbaus der Bibliotheken zusammen: „Wissenschaftliche Landes-, Hochschul-, National- und Spezialbibliotheken sollen „Kompetenzzentren“ (H. Neuroth) der Wissensgesellschaft werden, die restlichen Büchereien (wenn sie nicht geschlossen werden) zu sog. Frequenzbringern oder „Wohlfühlbibliotheken“ (Dahm 2005: 6) mutieren.“²⁰⁰ Die Bertelsmann

197 Vgl. Klemm 2007: o. S..

198 Vgl. Lohmann 2007: S. 8.

199 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 225.

200 Ristow 2007: S. 333.

Stiftung hat dafür mehrere bildungspolitische Projekte ins Leben gerufen - eines davon nennt sich *Bibliotheken 2007*.

Im sogenannten Strategiekonzept des Projektes *Bibliothek 2007* heißt es: „Personaleinsatz und -entwicklung [...] müssen auf den Erkenntnissen moderner und leistungsorientierter Betriebsführung beruhen“²⁰¹. Im „Kontext der Globalisierung und des Wettbewerbs zwischen Nationen“²⁰² wird ein Paradigmenwechsel im Bibliothekswesen herbeigeredet. Im Zentrum steht jetzt weniger das Sammeln und Zugänglichmachen der jeweiligen Publikationen, sondern die Ausrichtung auf einen zukünftigen NutzerInnen- bzw. KundInnenkreis. Wichtig ist nun eine „gute Erreichbarkeit von Bibliotheken [...]. Ergänzend werden die Zugangsmöglichkeiten für Bibliotheksnutzer durch innovative Selbstbedienungskonzepte vor Ort und über Internetportale noch weiter gesteigert.“²⁰³ Es geht nicht mehr um das Archivieren von Beständen, das früher zentraler Bestandteil für jede Bibliothek war, sondern um den *Output*.²⁰⁴ Bibliotheken sollen zu wichtigen Dienstleistern „für Forschung und Lehre, für den örtlichen Handel, für Industrie und Wirtschaft und den Einzelnen“²⁰⁵ werden, meint Georg Ruppelt, der Sprecher von *Bibliothek & Information Deutschland (BID)*.

Das Augenmerk, der in operative Stiftungen, GmbHs oder so genannte Eigenbetriebe (z.B. die *Bremer Stadtbibliotheken*) umstrukturierten Bibliotheken, liegt nun auf übergreifenden Kooperationen mit Unternehmen, Netzwerken und Wirtschaftsverbänden.²⁰⁶ Dienstleistungsunternehmen wie *Arvato* scheinen prädestiniert, als zukünftige *joint venture*-Partner an marktschnittigen Hybridbibliotheken anzudocken.

3.3.4 Gesundheitsbereich

3.3.4.1 Die Gesundheitsreform

Im Gesundheitswesen wirkt die Stiftung auf verschiedenen Wegen: durch persönliche Kontakte, Treffen und Konferenzen, die Schriftenreihe *Gesundheitspolitik in Industrieländern*, dem regelmäßig erscheinenden *Gesundheitsmonitor*, die Verleihung des *Deutschen Präventionspreises* und das *Centrum für Krankenhaus-Management (CKM)*. Ein *Internationales Netzwerk Gesundheitspolitik* veröffentlicht Übersichten über die

201 Bertelsmann Stiftung 2004a: S. 23.

202 Ebd.: S. 15.

203 Ebd.: S. 74.

204 Vgl. Ristow 2007: S. 347.

205 Ruppelt 2005: o. S..

206 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2004a: S. 10, 31.

Reformaktivitäten in 16 Ländern.²⁰⁷

In der Gesundheitspolitik quält man sich seit Jahren mit den rasant anwachsenden Kosten im öffentlichen Gesundheitswesen und bei den allgemeinen Krankenkassen. Mit den Praxisgebühren und den höheren PatientInnenbeteiligungen an den Medikamenten sind mit den Anfang 2004 in Kraft getretenen Gesetzesänderungen erste Elemente von mehr ‚Eigenverantwortung‘ aus finanzieller Sicht im Gesundheitssystem umgesetzt worden.

Die von der großen Koalition beschlossene Gesundheitsreform ist nach Auffassung der Bertelsmann Stiftung ein Schritt auf dem richtigen Weg. Das Bundesgesundheitsministerium wiederum zeigte sich dankbar für das verdienstvolle Wirken der Stiftung: "Die Ergebnisse des Gesundheitsmonitors der Bertelsmann-Stiftung bestätigen meinen Kurs der Reformen in der Gesundheitspolitik. Unser Gesundheitssystem ist gut, erfordert aber Reformen, um Bewährtes zu erhalten und Qualität zu verbessern. Mit der Gesundheitsreform haben wir für mehr Transparenz im Gesundheitswesen gesorgt und die Qualität gestärkt",²⁰⁸ erklärt Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt .

Der regelmäßig erscheinende *Gesundheitsmonitor* der Bertelsmann Stiftung erkundet anhand von Umfragen die Stimmungslage bezüglich geplanter Reformen: „Ziel dieses Beitrages ist es, die verschiedenen Reformoptionen, die unter dem Etikett Eigenverantwortung angeboten werden, zu ordnen und durch den Spiegel des Gesundheitsmonitors bewerten zulassen. Welche Formen der Eigenverantwortung finden die Zustimmung von Versicherten und Ärzteschaft, wo ist mit Widerständen und Vorbehalten zu rechnen?“²⁰⁹

Es geht also nicht darum, die Meinung der Versicherten auszuwerten, um sie dann deren Vorstellungen entsprechend innenpolitisch umzusetzen, sondern darum Stimmungen auszuloten, wie weit man mit den Reformen gehen kann. Die Stiftung erkundet, bei welchen Stichworten die Probanden gelassen, nervös oder emotional reagieren, um dann vorgegebenen Lösungsansätze abzufragen. Mittels eines Fragenkatalogs will die Bertelsmann Stiftung 'ganz neutral' ermitteln helfen, wo Leistungen abgebaut werden können bzw. Eigenbeteiligung am ehesten akzeptiert würden²¹⁰:

„Die Ausgliederung bestimmter Leistungen aus dem Katalog der gesetzlichen Krankenkassen und die Versicherung dieser Risiken in einer privaten Zusatzversicherung ist eine der häufig diskutierten Maßnahmen, bei der die Grenzen der Solidarität ausgelotet werden. Als Beispiele für mögliche auszugliedernde Leistungen wurden den Befragten des Gesundheitsmonitors Freizeitanfälle, Risikosportarten und Zahnersatz genannt. Die allgemeine Zustimmung zu einer derartigen privaten Zusatzversicherung ist im Vergleich zu der direkten finanziellen Beteiligung durch Zuzahlungen oder

207 Vgl. Werle 2007: S. 227.

208 BMG 2004: o. S..

209 Brinkmann/Schnee 2003: S. 85.

210 Vgl. Werle 2007: S. 230.

Selbsterhalte mit 46 Prozent relativ hoch.“²¹¹

Mit den 'richtigen Fragen' erhält der *Gesundheitsmonitor* das erwünschte Resultat, dass mehr eigenverantwortliche Elemente von der Bevölkerung durchaus akzeptiert werden - beispielsweise finanzielle Eigenbeteiligung an den Gesundheitskosten, Anreize für gesundes Verhalten oder mehr Wahlfreiheiten und insgesamt mehr ‚Zahlungsbereitschaft‘. Auf Hintergründe der Befragung wird natürlich nicht eingegangen.

Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung „sollen die Kassen mehr Differenzierungsmöglichkeiten für Ihre Leistungsangebote bekommen, so dass zwischen den Kassen ein echter Vertrags Wettbewerb entsteht.“²¹² Durch Bonus- oder Malussysteme der Krankenkassen sollen gezielt Anreize für 'gesundheitsförderliches Verhalten' geschaffen werden, „gesundheitsschädliches Verhalten sollte dagegen vom Staat [...] stärker sanktioniert werden“²¹³. Es wird der Eindruck der sozialen bzw. 'gesundheitlichen' Hängematte suggeriert, in denen die Kranken den Gesunden auf der Tasche liegen. Das eigentliche Problem, der soziale Rahmen und die unterschiedlichen Ausgangspositionen der AkteurInnen, an die sich der Appell richtet, werden weitestgehend ausgeblendet.²¹⁴

Barbara Heitzmann, Rechtssoziologin an der Universität Frankfurt, sieht in der Aufforderung zu mehr Eigenverantwortung die Umkehrung des Solidaritätsbegriffs und die Gefahr der Entsolidarisierung der Gemeinschaft: Solidarisch handelt nicht eine Solidargemeinschaft, die für die Einzelnen aufkommt; solidarisch handelt vielmehr der, der so wenig Beistand wie möglich von Staat und Gemeinschaft in Anspruch nimmt und damit zur Entlastung der Kassen beiträgt.²¹⁵

Das Gesundheitsverhalten unterscheidet sich, so Heitzmann, je nach sozial-ökonomischer Lage. In den unteren Klassen wird beispielsweise verhältnismäßig mehr geraucht, sich schlechter ernährt und weniger Sport getrieben. Sie bemerkt: „Mit der Propagierung eines als gesundheitlich geltenden Lebensstils wird eine normative moralische Grundhaltung, die eigentlich innerhalb aufsteigender Mittelschichten und Oberschicht verwurzelt ist, allgemein durchgesetzt.“²¹⁶ Die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen als Voraussetzung für diese Norm finde in der Bertelsmann Studie keine Beachtung. Im Gegenteil werde ein der Norm nicht entsprechender Lebensentwurf dem eigenen Versagen zugeschrieben und damit auch die eigene Schuld an der Krankheit.²¹⁷

211 Brinkmann/Schnee 2003: S. 89.

212 Bertelsmann Stiftung 2004: S. 14.

213 Ebd.: S. 142.

214 Vgl. Volke 2007: S. 214.

215 Vgl. Heitzmann 2004: S. 69.

216 Vgl. Volke 2007: S. 220.

217 Vgl. Heitzmann 2004: S. 70f.

Was ist das Ziel einer Verschiebung der Lastenverteilung zwischen dem Einzelnen und dem Kollektiv in Richtung der Einzelnen? Mathias Volke meint dazu: „Unter dem Deckmantel der Eigenverantwortung wird eine Ökonomisierung des Gesundheitswesens und der Gesellschaft vorangetrieben“²¹⁸, so dass sich das professionelle gesundheitsbezogene Handeln zunehmend an seiner betriebswirtschaftlichen Nutzenoptimierung bzw. Gewinnmaximierung orientiere. Dies ließe sich zunehmend in vielen Bereichen feststellen, die der kapitalistischen Verwertung bisher weitgehend verschlossen waren.²¹⁹ „Je geringer der sozialstaatliche Schutz ist, desto stärker ist der individuelle Druck, sich insbesondere auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten.“²²⁰

Am 01.04.2007 ist nun das Gesetz *Zur Stärkung des Wettbewerbs in der Gesetzlichen Krankenversicherung* in Kraft getreten, das die von der Bertelsmann Stiftung propagierten Modifikationen aufgreift und den Trend der letzten Gesundheitsreform fortsetzt. So werden Anfang 2009 alle Krankenkassen, mit Ausnahme der geschlossenen Betriebskrankenkassen, für den Wettbewerb geöffnet. Kassenfusionen mit der Ermöglichung kassenartübergreifender Zusammenschlüsse sind bereits jetzt möglich.²²¹ Die Leistungen der Kassen werden sich dementsprechend stärker daran orientieren, wo Gewinne zu erwarten sind und sich ihre KundInnen zunehmend nach den eigenen Bedürfnissen aussuchen. Höhere Beiträge für Risikogruppen werden die Folge sein. Angesichts empirischer Befunde, dass Personen aus den unteren Klassen ein höheres Gesundheitsrisiko haben, müssten sich diese entweder höher versichern oder das Risiko der Kostenübernahme im Krankheitsfall tragen.²²²

Mit dem neuen Gesetz werden alle Versicherten verpflichtet, sich stärker an bestimmten Leistungen zu beteiligen, um eine ‚kostenbewusste‘ und ‚verantwortungsvolle‘ Inanspruchnahme von Leistungen zu erreichen.²²³ Die Kosten für Krankheiten, die Folgen medizinisch nicht indizierter Maßnahmen, wie ästhetischen Operationen, Tätowierungen oder Piercings sind, sollen verschuldungsunabhängig aus dem Kostenkatalog der Krankenkassen ganz oder teilweise herausgenommen werden.²²⁴ Es wird nur eine Frage der Zeit sein, wann das Gesetz auch auf andere ‚individuelle Risiken‘ ausgeweitet werden wird.²²⁵

218 Volke 2007: S. 214.

219 Vgl. ebd.: S. 214.

220 Ebd.: S. 220.

221 SGB V § 171a.

222 Vgl. Volke 2007: S. 213f.

223 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2007: S. 4.

224 SGB V § 52 Abs. 2.

225 Vgl. Werle 2007: S. 232.

Stärker betont wird nun auch die Verantwortlichkeit der Versicherten gegenüber der Versichertengemeinschaft zu gesundheitsbewusstem und eigenverantwortlichem Verhalten. So gilt ab dem 01.01.2008 für chronisch Kranke nur dann eine reduzierte Zuzahlungsbelastungsgrenze, wenn sie vor ihrer Erkrankung regelmäßig die für sie relevanten Vorsorgeuntersuchungen in Anspruch genommen haben.²²⁶ Die nach bisherigem Recht vollständig von Zuzahlungen befreiten EmpfängerInnen von Fürsorgeleistungen müssen dann ebenfalls einen reduzierten Regelsatz selbst tragen.²²⁷ Folglich steigen die jährlichen Mehrkosten pro Haushalt durch höhere Zuzahlungen und Kürzungen von Leistungen um einiges. Immer mehr Menschen werden daher auf medizinische Versorgung verzichten oder mindere Qualität in Kauf nehmen müssen.²²⁸ Die (ökonomischen) Verlierer dieses Systems werden wohl auch weiterhin Personen aus den ‚unteren Klassen‘ sein.

3.3.4.2 Privatisierung der Krankenhäuser

1994 gründete die Bertelsmann Stiftung an der Universität Münster das *Centrum für Krankenhaus-Management (CKM)*, unter der Leitung von Professor von Eiff, dem das *Institut für Krankenhaus-Management (IKM)* angegliedert ist. Ziel seiner Arbeit ist es, laut Selbstdarstellung: „Wege aufzuzeigen, wie praxisbewährte Management-Methoden aus Industrie, Handel und Dienstleistungsbranche in Krankenhäusern und anderen Institutionen des Gesundheitswesens genutzt werden können.“²²⁹ Bei tendenziell sinkenden Kosten solle so eine Qualitätssteigerung erreicht werden. Im *IKM* werden KrankenhausmanagerInnen für die privaten Klinikkonzerne unter der Regie von Bertelsmann ausgebildet. Und mit den üblichen Bertelsmann-Methoden, *Rankings* anhand von Leistungskennziffern, stellt das *CKM* internationale Vergleiche zu *Best-Practice* an.

Professor von Eiff war es, der der Landesregierung Hessens erstmalig den Verkauf eines Universitätsklinikums nahe legte und empfahl, dessen Attraktivität vor dem Verkauf zu erhöhen indem man „von dem leistungsfeindlichen Bequemlichkeitstarif des BAT Abschied“²³⁰ nehme, was Herr Koch dann auch tat. Dies ist ganz im Sinne privater Klinikbetreiber wie der *Rhön-Klinikum AG*, die die Bindung an das BAT-Niveau als einen Angriff auf die Zukunft

226 SGB V § 62 Abs. 1.

227 SGB V § 62 Abs. 2.

228 Vgl. Werle 2007: S. 232.

229 Vgl. CKM 2007: o. S..

230 Von Eiff o. J.: S. 7.

ihrer Krankenhäuser ansieht.²³¹ So konnte die *Rhön-Klinikum AG* ihren Vorstellung entsprechend die Leitung der fusionierten Universitätskliniken Gießen und Marburg übernehmen. Gerade das Wohlergehen der Rhön-Klinikum AG dürfte bei Bertelsmann gesteigerte Aufmerksamkeit genießen, zumal Brigitte Mohn Mitglied des Aufsichtsrats der Rhön-Klinikum AG und Halterin eines Aktienpakets im Wert von über 36.000 Euro ist.²³²

Den Hintergrund der Privatisierungswelle sieht Hermann Werle (Freier Journalist) im neuen Finanzierungssystem nach Fallpauschalen sowie in der „wettbewerbliche[n] Ausrichtung“ des Gesundheitssystems insgesamt, welches mit 500 Milliarden Euro jährlichem Umsatz zu einem der Zukunftsmärkte für Investoren gehört. Allein 90 Milliarden Euro macht dabei die stationäre Krankenhausversorgung aus. Knapp acht Prozent davon erwirtschaften die vier größten privaten Klinikkonzerne Fresenius/Helios, Asklepios, Sana und Rhön, die stark auf Expansionskurs sind und von weiteren Privatisierungen profitieren möchten.²³³

Das Fallpauschalensystem *Diagnosis Related Groups*-System, das seit April 2002 stufenweise eingeführt wird und 2009 verbindlich werden soll, rechnet Krankenhausleistungen nicht mehr nach der Verweildauer im Krankenhaus, sondern nach festgelegten Pauschalen für definierte Krankheitsbilder ab.

Laut Professor von Eiff erfordert diese Abrechnung ‚prozessorientierte Organisationsformen‘ und diese wiederum setzen entsprechende baulich-funktionale Gebäude-/Raumstrukturen voraus. Die Behandlung von Kranken soll industriellen Produktionsprozessen angeglichen werden.²³⁴ Bei Rhön nennt sich das ‚Fließkonzept‘, mit dem eine hohe Anzahl von PatientInnen der Reihe nach versorgt werden kann.²³⁵ Die Entlohnung passt sich in diesem Kontext ebenfalls industriellen Norm an: Arbeitszeiten am einzelnen ‚Fall‘ werden auf die Minute genau heruntergerechnet und gehen mit 50 bis 60 Cent pro Pflegeminute in die Kostenrechnung ein.

Und ganz wie in der Industrie ist auch ein Krankenhausmanagement daran interessiert, die ‚Stück- oder Fallkosten‘ zu reduzieren. Daraus resultiert die Reduzierung der Löhne und die Verkürzung der Taktdauer, sprich der Arbeitszeit am einzelnen ‚Fall‘. Dadurch nimmt die Arbeitsintensität auf den Stationen immens zu.²³⁶

Um diese in möglichst effiziente Bahnen zu lenken „spezialisieren sich die Krankenhauskonzerne auf bestimmte Krankheitsbilder, die entweder durch ein hohes Kostengewicht bei relativ geringem Pflegeaufwand oder durch fließbandartige Massen-Behandlungsoptimierung für steigende Gewinne sorgen,

231 Vgl. Rhoen-Klinikum AG 2007: o. S..

232 Vgl. Werle 2007: S. 237.

233 Ebd.: S. 233.

234 Vgl. Von Eiff/Klemann 2005: S. 18.

235 Vgl. Rhoen-Klinikum AG 2007a: o. S..

236 Vgl. Werle 2007: S. 238.

wie es die Konzeption der Rhön-Klinikum AG vorsieht.“²³⁷

Für die Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft, die nicht auf maximale Profite ausgelegt sind, führt dieses System unweigerlich zu massiven Einnahmeverlusten. Das betrifft vor allem die Universitätskliniken, die häufig schwere Erkrankungen und Verletzungen behandeln müssen, die finanziell nicht ausreichend von den Fallpauschalen abgedeckt werden. Nach Schätzungen der *Deutschen Krankenhausgesellschaft* werden in den nächsten zehn Jahren 15 Prozent der Kliniken schließen müssen. Gleichzeitig steigt der Anteil privater Kliniken: 2004 waren bereits 25,6 Prozent der Krankenhäuser in privater Trägerschaft. Vor allem die öffentlich getragenen Krankenhäuser sind von Schließungen, Fusionen mit kleineren Anbietern und Verkäufen an Krankenhausketten, wie die Rhön-Klinikum AG, betroffen.²³⁸

Eine Spezialisierung der Krankenhäuser auf bestimmte Krankheitsbilder, in denen die ‚Fälle‘ in Akkordarbeit abgefertigt werden, zieht verschiedene Folgen nach sich, die Gabriele Roth in ihrer Seminararbeit über die *Auswirkung der DRG-Einführung auf die Krankenhauslandschaft* aufführt. Die eindeutige Priorität liegt hierbei auf der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens Krankenhaus. Das bedeutet, dass der zunehmende Einsparungsdruck versucht wird abzufangen, indem man bevorzugt PatientInnen auswählt, die geringe Kosten erwarten lassen und kostenintensive, bei denen das Kosten-Erlös-Verhältnis ungünstig ausfallen könnte, abweist. Fälle, die auf Dauer Defizite aufweisen, werden nicht mehr durchgeführt. Kleinere spezialisierte Krankenhäuser werden die wohnortnahe Breitenversorgung aufgeben. Und es ist mit einer reduzierten Teilnahme an der Notfallversorgung zu rechnen, da Spezialkliniken nur noch in Einzelfällen für die Annahme von NotfallpatientInnen geeignet sind. Es besteht die Gefahr, dass in strukturschwachen Gebieten die flächendeckende Versorgung mit allen Leistungen nicht mehr gewährleistet werden kann.²³⁹ Mit einer höheren PatientInnenzufriedenheit dürfte also nur bedingt zu rechnen sein.

Zudem wird versucht, die Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser zu erhöhen, indem man Leistungen in die nachstationäre ambulante Versorgung verlagert, was auch vorzeitige Entlassungen von PatientInnen aus dem Krankenhaus bedeutet. Damit steigt das Risiko für die PatientInnen.²⁴⁰ Von niedergelassenen ÄrztInnen wird kritisiert, dass sie das wirtschaftliche Risiko der Entlassungen zu tragen haben, da die ambulanten

237 Ebd.: S. 238.

238 Vgl. Wikipedia 2007.

239 Vgl. Roth 2003 20-22, mit Verweisen auf verschiedene Quellen.

240 Vgl. Werle 2007: S. 238.

Behandlungen durch die nicht abgeschlossene Heilung teurer und aufwändiger werden, ohne dass sie bei den Krankenkassen vollständig abgerechnet werden können.²⁴¹

Mit der Abschaffung der arbeitnehmerInnenfreundlichen Tarifsysteme und der fließbandartigen Durchrationalisierung der Krankenpflege erwachsen also sowohl PatientInnen als auch ArbeitnehmerInnen in diesem Bereich gewichtige Nachteile. Die GewinnerInnen der Ökonomisierung der Gesundheit profitieren von der Entsolidarisierung und Individualisierung im Gesundheitssystem.

3.3.5 Hartz

An die Öffentlichkeit tritt die Bertelsmann Stiftung meist nur mit publikumswirksamen Aktionen wie Preisverleihungen, Foren und Empfängen. Wenn harte sozialpolitische Maßnahmen auf der Tagesordnung stehen, geschieht dies im Hintergrund: in Initiativen und Institutionen, die man in Kooperation mit anderen Organisationen betreibt. So bleibt Bertelsmann nach außen hin der Wohltäter.²⁴²

Seit Anfang der Neunzigerjahre drängt die Stiftung zu entsprechenden Reformen und empfiehlt drastische Notbehelfe wie die Abschaffung der Arbeitslosenversicherung (die ArbeitnehmerInnen sollen selbst vorsorgen) und eine Halbierung der Sozialabgaben. Fast alle Reformen der rot-grünen Bundesregierung orientierten sich an Vorarbeiten der Bertelsmann-Institute. Auch wenn die Stiftung nicht direkt in der sog. *Hartz-Kommission* vertreten war, in der dieser Umstrukturierungsprozess vorbereitet wurde, hatte sie laut Spindler doch maßgeblichen Einfluss auf die dort zu Stande gekommenen Ergebnisse.²⁴³

Von September 1999 bis April 2004 förderte die Stiftung das Projekt ‚Reform der Arbeitslosen- und Sozialhilfe‘. Hier entstanden die Grundlagen für *Hartz IV*, das groß angekündigte Vorhaben der Bundesregierung, Arbeitslosen- und Sozialhilfe zum so genannten *Arbeitslosengeld II* zusammenzulegen. Im Sommer 2000 ließ man bei Arbeits- und Sozialämtern statistisch überprüfen, wie viele Fälle unkoordiniert doppelt von beiden Stellen bearbeitet wurden. Schon am 1. Dezember 2000 wurde die optimale Zusammenarbeit beider Institutionen gesetzlich vorgeschrieben. Und ein halbes Jahr später präsentierte die Bertelsmann Stiftung Vorschläge zur Umsetzung der neuen Vorgaben.²⁴⁴

241 Vgl. Wikipedia 2007a.

242 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 227.

243 Vgl. Spindler 2007: S. 243.

244 Vgl. Böckelmann/Fischler 2004: S. 228.

Auch die Umstrukturierung der *Bundesanstalt für Arbeit* zur *Bundesagentur* begleitete Bertelsmann von Anfang an. Schon vor 1995 startete das Projekt *Leistungsorientierte Führung in der Bundesanstalt für Arbeit*.²⁴⁵ Die Einführung der *Job-Center* und *Personal-Service-Agenturen (PSA)* gehen auf die Bertelsmann Stiftung zurück, diesmal in Kooperation mit der Unternehmensberatung *McKinsey*. Das Konzept entwickelten beide Institutionen in Zusammenarbeit mit der *Bundesanstalt für Arbeit*. Publiziert wurden die Ergebnisse in Gütersloh.²⁴⁶

Die direkten Kommissions-Zuarbeiten durch die Bertelsmann Stiftung setzten sich im Mai und Juni 2002 fort, mit einem *Benchmarking-Workshop*²⁴⁷ und zwei Sachverständigenberichten über den Umbruch von insgesamt 15 Arbeitsverwaltungen in Europa und Übersee²⁴⁸ und die Ergebnisse von fünf Länderreisen²⁴⁹. Daraus nahm das Hartz-Konzept Anleihen vor allem bei den europäischen Nachbarn Niederlande, Großbritannien, Österreich, Schweiz und Schweden. Dazu organisierte die Stiftung Studienfahrten an die besagten Orte. Unerwähnt blieben in den Berichten, dass es sich bis dato um keine gesicherten Ergebnisse handelte und dass die Erfolge anderer Länder auf völlig anderen Bedingungen aufbauen. Von der massiven Ausweitung des öffentlichen Beschäftigungssektors der Briten, den hohen Ausgaben der Dänen für die Fortbildung ihrer Arbeitslosen, der Mindestlohnpolitik in beiden Ländern oder den deutlich höheren Quoten von anerkannten Erwerbsunfähigen war beispielsweise keine Rede. Ausgeblendet blieben auch die absehbaren sozialen Folgen und Erfahrungen der betroffenen Arbeitslosen vermisst man ebenfalls völlig.²⁵⁰

Im Großen und Ganzen bestanden zwischen der Bertelsmann-Schwerpunktsetzung und dem Kommissionsbericht Übereinstimmung, was ‚Leiharbeit‘, ‚Jobcenter‘, ‚stärkere Zumutbarkeit‘ und wettbewerbliche Elemente bei der Arbeitsvermittlung angeht. Helga Spindler, Sozialrechtlerin an der Universität Essen, schreibt dazu: „Ohne die Vor-, Zwischen- und Mitarbeit der Bertelsmann Stiftung auf vielen Ebenen wären die Vorschläge der Hartz-Kommission und die folgenden gesetzgeberischen Aktivitäten fachlich und institutionell nicht umzusetzen gewesen.“²⁵¹

Auch Werner Eichhorst, der bis 2004 Leiter des Projektes *Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung* bei der Bertelsmann Stiftung war, resümiert: „Gegenüber

245 Vgl. ebd.: S. 229.

246 Vgl. Bertelsmann Stiftung/Bundesanstalt für Arbeit/McKinsey & Company 2000: S. 7-62.

247 Vorträge auf dem Fachseminar *Reformen der Arbeitsverwaltungen im internationalen Vergleich* des BMA in Berlin am 22.05.2002: Böhm, H. (2002): *Österreich*, Egger, M. (2002): *Schweiz*, Mensen T. (2002): *Niederlande*, Russell, L. (2002): *Großbritannien*.

248 Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2002a.

249 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2002b.

250 Vgl. Schumann 2006: o. S..

251 Spindler 2007: S. 263.

den Etablierten parteipolitisch geprägten parlamentarischen Entscheidungsprozessen und auch im Vergleich zum blockierten 'Bündnis für Arbeit' profitierte die Arbeit der Hartz-Kommission von ihrer pluralistischen Zusammensetzung, bei der Vertreter der Parteien und Verbände sowie der Wissenschaft nur eine untergeordnete Rolle spielten. Prägender waren Unternehmer und Unternehmensberater.²⁵²

Bereits im Juni 2000 brachte die Benchmarking-Gruppe des *Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit* das 19-seitige Thesenpapier *Aktivierung der Arbeitsmarktpolitik* heraus. Dieses weist bereits viele Elemente der Hartz-Vorschläge auf. Im Abschlussbericht dieses Bündnisses findet sich ein Hinweis auf die Bertelsmann-Stiftung, die kein offizielles Mitglied der ExpertInnengruppe war: „Die Arbeitsgruppe Benchmarking tagte in der Regel unter Beteiligung von Dr. Stefan Empter und Dipl. Volkswirt Andreas Esche von der Bertelsmann Stiftung“²⁵³.

Die Thesen der Benchmarking Gruppe beziehen sich inhaltlich auf die 1999 erschienene Studie der Bertelsmann Stiftung *Mit aktiver Arbeitsmarktpolitik aus der Beschäftigungsmisere? Ansätze und Erfahrungen in Großbritannien, Dänemark, Schweden und Deutschland*. Die Studie enthält weit gehende Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung künftiger Arbeitsmarktpolitik, z. B. bereits die Abschaffung der Arbeitslosenhilfe und die Überweisung aller langfristig Arbeitslosen an eine dezentral agierende Fürsorgebehörde, die mehr Druck zur Arbeitsaufnahme machen sollen.²⁵⁴

Ende 2000 entstand dann das Netzwerkprojekt *BiK - Beschäftigungsförderung in Kommunen* der Bertelsmann Stiftung, an dem 24 besonders reformfreudige Kommunen teilnahmen. Viele dieser Kommunen hatten bereits an einer *Best-Practice*-Studie der Bertelsmann Stiftung²⁵⁵ teilgenommen und ihre Praxis der 'Beschäftigungsförderung' zeichnete sich dadurch aus, dass sie zu Lasten der Persönlichkeitsrechte von Betroffenen ging, unter der Hand bereits *Workfare*-Modelle eingeführt oder besonders intensive Kontrollen über soziale Dienstleister und Arbeitslose angestrebt wurden. Viele der Kommunen hatten bereits mit privater Arbeitsvermittlung experimentiert, Wohlfahrtsverbände lokal als Auftragnehmer mit eingebunden und eigene Beschäftigungsgesellschaften gegründet. Es gab also bereits ein starkes Interesse, SozialleistungsbezieherInnen in Beschäftigung zu bringen und ein hinreichendes Desinteresse an den sich daraus ergebenden (und überhaupt an geregelten) Arbeitsbedingungen.²⁵⁶

252 Eichhorst 2005: S. 1.

253 Eichhorst /Profit/Thode 2001: S. 1.

254 Vgl. Bertelsmann Stiftung 1999: 220f.

255 Vgl. Bertelsmann Stiftung 1999a.

256 Vgl. Spindler 2007: 249-251.

„Die Kommunen hatten schon immer das Instrument der Mehraufwandsbeschäftigung („Ein-Euro-Jobs“, § 19 Abs. 2 BSHG), [...]. „*Workfare*“ meint [...] die systematische Verpflichtung bei Bezug existenzsichernder Leistungen sofort eine öffentlich rechtlich organisierte Beschäftigung anzunehmen, die nicht mehr als individuelle Eingliederungshilfe, sondern als eine Art Gegenleistung und auch zum Test der Arbeitsbereitschaft gedacht ist.“²⁵⁷

Auch das gemeinschaftlich von der Bertelsmann Stiftung, der *Hans-Böckler-Stiftung* und der *Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement* getragene Netzwerk *Kommunen der Zukunft* trug erfolgreich zur Produktion umfangreicher Begleitmaterialien und Handbücher zu den Themen ‚Zusammenarbeit von Arbeitsämtern und Sozialämtern‘, ‚Eingliederungsstrategien und Benchmarking‘ in der lokalen Beschäftigungsförderung, ‚Kooperation von Arbeitsämtern und Kommunen‘ und ‚Steuerung der Arbeitsmarktpolitik‘ bei. Herausgeber ist nicht immer die Bertelsmann Stiftung allein, sondern auch die *Bundesanstalt für Arbeit*, der *Deutsche Landkreistag*, der *Deutsche Städtetag* und der *Deutsche Städte- und Gemeindebund*. Es beginnt eine zeitweise Verschmelzung von Bertelsmann mit den öffentlichen Trägern.²⁵⁸

Viele Arbeiten der Bertelsmann-Arbeitsgruppe *Reform der Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe*, die in Abstimmung mit dem Bundesarbeitsministerium arbeitete, sind auch in den Anlagen zum Bericht der Hartz-Kommission enthalten²⁵⁹. Darin kommen sie zu dem Schluss dass ein „steuerfinanziertes einheitliches System in dem sämtliche Leistungen aus einer Hand erfolgen“²⁶⁰ sinnvoller wäre.

In einem Strategiepapier formulierte die Arbeitsgruppe ihre Zielsetzung deutlich: „In der Arbeitsgruppe gab es einen Konsens über das oberste Ziel: Die Reduzierung und Vermeidung der Hilfebedürftigkeit. Alle anderen Ziele - Transparenz und Bürgerfreundlichkeit, Kundenorientierung und Akzeptanz - müssen dahinter zurückstehen, damit es keine Zielkonflikte gibt“.²⁶¹ Es geht demnach wiederum nicht um die Bedürfnisse der Betroffenen.

Am Beispiel der Hartz-Reformen wird m. E. sehr deutlich, mit welchem Aufwand die Stiftung bemüht ist, ihre Konzepte lauffähig zu machen – ohne dass davon etwas an die Öffentlichkeit dringt. Und es entsteht ein anderer Eindruck von der Stiftung, als der von ihr propagierte: Anstelle von ‚Menschlichkeit‘, ‚Solidarität‘, ‚Wettbewerb‘ und ‚Freiheit‘, bleiben nur entmündigende und abstrakte Leistungsprinzipien für die Betroffenen und die Verschiebung eines Problems mit strukturellen Ursachen auf die Individuen.

257 Ebd.: 250.

258 Vgl. Bertelsmann Stiftung 2002c: o. S..

259 Sie sind heute nur noch in der CD-ROM-Versionen des Kommissionsberichts nachzulesen.

260 Frick 2002: S. 17.

261 Ebd.: S. 3.

3.3.6 Privatisierung der Kommunalen Verwaltung

Private Dienstleister streben seit längerem die Übernahme von Verwaltungsaufgaben an. Die Bertelsmann AG und die Bertelsmann-Stiftung wirken als einflussreiche Antriebskräfte bei der Durchsetzung von *Public-Private-Partnership (PPP)*. *PPP* bezeichnet in der Regel eine Teil-Privatisierung von öffentlichen Aufgaben, die meist mit einer langfristig vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft einhergeht. Die öffentliche Hand (public) investiert in Vorhaben und finanziert Projekte (und trägt auch die damit verbundenen Folgekosten), während die Gewinne von den Unternehmern (private) einkassiert werden.²⁶²

Nachdem sich die Stiftung kommunalpolitisch zunächst für schlanke Verwaltungen, Public-Private-Partnership und die Privatisierung staatlicher Aufgaben engagiert hat und in den Konzernmedien äußerst zustimmend darüber berichtet wurde, gründete die Bertelsmann-Tochter *Arvato* einen neuen Produktbereich – die *Government Services*. *E-Government* (Elektronisches Regieren bzw. Verwalten) und *E-Democracy* (Elektronische Bürgerbeteiligung) wurden dabei als wesentliche Modernisierungsschritte öffentlicher Verwaltung dargestellt.²⁶³

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

Im Rahmen des Projekts *Würzburg integriert!* bauen die Bertelsmann-Tochter *arvato* und die Firma *Micus Management Consulting* eine zentrale E-Government-Plattform auf. Mit dem Pilotprojekt soll in der Kommunalverwaltung laut Stiftung "eine Verbesserung der Servicequalität, eine Vereinfachung der Prozesse und die Beschleunigung der Verwaltungsabläufe bei gleichzeitiger Senkung der Verwaltungskosten erreicht werden".²⁶⁴ Die Abläufe in der Kommunalverwaltung sollen über eine Internet-Plattform gesteuert werden, so dass man zu jeder Zeit "über das Internet [...] die Geburt eines Kindes oder den Kauf eines neuen Autos anmelden" kann.²⁶⁵ Gewerbetreibenden und UnternehmerInnen versprechen die VerwaltungsreformerInnen schnelle Auskünfte, sowie eine transparente und kurzfristige Antragsbearbeitung, wodurch der Standort Würzburg an Attraktivität für Gewerbebetriebe und vor allem für große Unternehmen gewinne.²⁶⁶

262 Vgl. Ruehl/Klönne 2007: S. 372.

263 Vgl. ebd.: S. 374.

264 Bertelsmann Stiftung 2007: o. S..

265 Waldermann 2007: o. S..

266 Vgl. Würzburg 2007: o. S..

Weitere Kommunen sollen bald folgen. *Würzburg integriert!* soll erst der Anfang sein und den Einstieg von *Arvato* in den deutschen Markt für öffentliche Dienstleistungen vorbereiten.

Vor zwei Jahren, im Sommer 2005, hat *Arvato* bereits in Großbritannien Fuß gefasst. Im Bezirk East Riding of Yorkshire hat die Bertelsmann-Tochter den gesamten öffentlichen Dienst einschließlich aller Mitarbeiter übernommen. Es handelt sich dabei um die Verwaltung eines Kreises (council) von der Größe des Saarlands mit rund 325 000 Einwohnern in 145 000 Haushalten. *Arvato* erledigt in East Riding kommunale Verwaltungsaufgaben. Das Bertelsmann-Unternehmen zieht lokale Steuern ein, erhebt im hoheitlichen Auftrag Gebühren, zahlt Wohngeld und Beihilfen, erledigt Lohn- und Gehaltsabrechnungen und betreibt 14 BürgerInnenbüros. Es stellt sowohl das Management als auch die komplette informationstechnologische Infrastruktur.²⁶⁷

Das britische Vorhaben galt und gilt als Pilotprojekt von strategischer Bedeutung. Denn Bertelsmann plant, im Rahmen von PPP-Projekten europaweit in die derzeit noch unter nationalstaatlicher Kontrolle stehenden Bereiche vorzudringen und Tätigkeiten des öffentlichen Gemeinwesens zu übernehmen.²⁶⁸

In Deutschland wird nach Auskunft des Unternehmens gegenwärtig allerdings noch nicht daran gedacht, das Personal des öffentlichen Dienstes zu privatisieren, da dies hierzulande aus steuerlichen Gründen noch nicht sehr attraktiv sei. Der Konzern wartet deshalb auf die endgültige Verabschiedung der EU-Dienstleistungsrichtlinie, die den (Arbeits-)Markt für Verwaltungsdienstleistungen ‚liberalisieren‘ soll.²⁶⁹

Das *Arvato*-Projekt in Würzburg ist ‚vorerst‘ auf die Dauer von zehn Jahren ausgelegt. Die Firma *Micus Management Consulting* ist ebenfalls an dem Geschäft beteiligt. Sie wirbt damit, auf dem Gebiet der Verwaltungsmodernisierung und des Zusammenspiels zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft bereits einschlägige Erfahrungen nachweisen zu können.²⁷⁰ *Arvato* und *Micus* arbeiten gemeinsam an der Geschäftsprozessanalyse und -optimierung der Würzburger Kommunalverwaltung.

Die Angaben über die anfallenden Kosten des Projekts liegen zwischen 10 und 17 Millionen Euro.²⁷¹ Für die Stadt bleibe ein ‚Einsparungsgewinn‘ von 10 Millionen Euro. Angesichts der anfallenden hohen Kosten des Projekts wird von der Stadt Würzburg gegengerechnet, dass durch die geplante zentrale E-Government-Plattform 75

267 Vgl. *Arvato* 2007: o. S..

268 Vgl. Handelsblatt 2006: o. S..

269 Vgl. Bruder 2007; Vgl. Bauer 2007a: S. 1008f.

270 Vgl. *Micus Management Consulting* 2007: o. S..

271 Vgl. Spiegel Online 2007: o. S. und Vgl. Main Echo 2007: o. S..

MitarbeiterInnen-Stellen in einem Gesamtwert von 27 Millionen Euro eingespart würden. Nicht eingerechnet wurden allerdings die kostspieligen Baumaßnahmen, die am E-Government-Rathaus vorgenommen werden und der zusätzliche Aufwand den die Umstellung auf die E-Government-Plattform zur Folge hat.²⁷²

Zugleich ist davon auszugehen, dass bei den Beschäftigten infolge der weitreichenden Neuerungen Qualifikationsprobleme und -engpässe auftreten, die nur durch zeit- und kostenintensive Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden können. Schwerwiegende Probleme ergeben sich in Fragen des Datenschutzes, denn es ist noch völlig ungeklärt, wer auf der Verwaltungsseite Zugang zu den Daten der E-Government-Plattform hat. Da die Einführung einer elektronischen BürgerInnenkarte als Zugangsvoraussetzung zum Netz erwogen wird, stellt sich die Frage, welche Daten darauf gespeichert werden und wie hierbei Datensicherheit nachweislich gewährleistet werden soll.²⁷³ Die Zweifel sind angebracht, denn Arvato ist unter anderem im Adressenhandel tätig.

Einen besonderen Vorzug des Projekts sehen die Betreiber darin, dass "die Bürger in ein paar Jahren [bis 2011, *Anm. d. Aut.*] ihre Amtsgeschäfte sogar selbst in die Hand nehmen". Ins Rathaus müsse man nur noch, "wenn eine Unterschrift nötig ist".²⁷⁴ Das bedeutet, dass alle Bürger einen PC mit Internetanschluss brauchen und in der Lage sein müssen, damit umzugehen. Und das bedeutet auch, dass auf die Bürger Verwaltungsarbeit abgewälzt wird, während sie die "Gebühren [...] nach wie vor bezahlen" müssen, denn "Amtshandlungen finden ja trotzdem statt."²⁷⁵ Für ‚NormalbürgerInnen‘ zahlt sich das Projekt nicht aus. Es wird mit ihren Steuermitteln finanziert, Gebühren müssen sie wie bisher entrichten und zusätzlich sollen sie nun die Arbeit der entlassenen MitarbeiterInnen übernehmen. Billiger und unkomplizierter wird die Verwaltung dadurch nur für den Betreiber.

Da die Stadt sich für die nächsten zehn Jahre auf *Arvato* festgelegt hat, hat sie den Handlungsspielraum des Kommunalparlaments erheblich eingeschränkt. Deswegen, aber auch wegen der Ortsgebundenheit hat *Arvato* sich das Monopol in der würzburger Verwaltung gesichert. ²⁷⁶

In Übereinstimmung mit Ruehl und Klönne halte ich es für gefährlich, welche Auswirkungen das E-Government auf die öffentliche demokratische Kontrolle und die politischen Einflussmöglichkeiten der BürgerInnen und Beschäftigten haben kann. Bereits jetzt gibt es ein Defizit an Transparenz, da die Verträge zwischen der Stadt und Arvato der

272 Vgl. Bruder 2007.

273 Vgl. ebd..

274 Waldermann 2007: o. S..

275 Ebd..

276 Vgl. Bruder 2007.

Öffentlichkeit nicht zugänglich sind. Mit größter Wahrscheinlichkeit kann man aber davon ausgehen, dass mit dem Projekt *Würzburg integriert!* erst einer von vielen Schritten auf dem Weg der Privatisierung von Verwaltung gegangen wurde. Durch die Übernahme von bisher öffentlichen Vermögen und Aufgaben werden große internationale Konzerne immer mehr wirtschaftliche und politische Macht erhalten. Die Bertelsmann AG erhält in den von ihr gemanagten Verwaltungen mehr Informationen. Werden nun auch noch private Rechtsformen eingeführt, wächst die Möglichkeit, BürgerInnen den Zugang zu Informationen zu verweigern.²⁷⁷

3.3.7 Einflussnahme der Bertelsmann Stiftung auf EU-Ebene

Die Bertelsmann Stiftung ist nicht nur im nationalen Rahmen tätig. Seit 1993 hat sie zahlreiche Strategiepapiere zur EU-Außenpolitik erarbeitet. Zum Thema EU-Osterweiterung hat sie zahlreiche Papiere verfasst und Tagungen veranstaltet. Verantwortlich ist die *Bertelsmann Forschungsgruppe Politik* beim *Centrum für angewandte Politikforschung (CAP)* an der Universität München, das überwiegend von der Bertelsmann Stiftung finanziert und von Professor Werner Weidenfeld, dem Vorstandsmitglied der Stiftung, geleitet wird. Weidenfeld ist ein in der Politikberatung sehr aktiver Politikwissenschaftler. Er war unter Helmut Kohl der Koordinator der deutsch-amerikanischen Beziehungen. Für die Bertelsmann Stiftung organisiert er große Treffen und schafft so für den Konzernen eine Menge wohlgesinnter Kontakte auf den höchsten politischen Ebenen. Das Bertelsmann-Forum beispielsweise bringt KonzernrepräsentantInnen wie den Vorstandsvorsitzenden Gunter Thielen und den Vorstand Ewald Walgenbach mit den wichtigsten PolitikerInnen Europas und Osteuropas im Welsaal des Auswärtigen Amts zusammen.²⁷⁸

Inhaltlich beschäftigt sich das CAP hauptsächlich mit der Rolle Europas in der Welt. Das ganze Ausmaß der Machtphantasien des CAP ist in der 2004 erschienenen Broschüre *A European Defence Strategy* zu finden. Darin heißt es: „Die militärische Zielstellung der Europäischen Sicherheitsstrategie ist es, Konflikt dominanz nahe am Krieg Staat gegen Staat sicherzustellen. Die EU-Streitkräfte brauchen daher deutliche Luftüberlegenheit und eine Schlagkraft, die von land- und seegestützten Plattformen operieren kann, wie zum Beispiel von Flugzeugträgern, um die größten Gebiete zu beherrschen, die Streitkraft zu schützen, zusätzliche Feuerkraft bereitzustellen und zusätzliche Streitkräfte heranzubringen. Was Europa braucht, ist eine Streitmacht, die an jedem beliebigen Punkt der

²⁷⁷ Vgl. Ruehl/Klönne 2007: S. 383.

²⁷⁸ Vgl. Schulzki-Haddouti 2007: S. 395f.

Erde eingreifen, kämpfen, Essen, bleiben kann [orig.: „get anywhere, fight anywhere, eat anywhere, stay anywhere“].²⁷⁹ Damit sollen die so genannten sicherheitspolitischen Interessen gewahrt werden, die Hand in Hand gehen mit wirtschaftlichen Interessen: sicherer Zufluss von Rohstoffen, ungehemmte Kapitalflüsse sowie reibungslos funktionierende globale Liefer- und Absatzketten.²⁸⁰

In der Studie des CAP *Die Zukunft Europas* klingt das noch drastischer: „Nur im Szenario Supermacht Europa wird das Europa seinem objektiven Weltmachtpotenzial gerecht. [...]. [D]er Aufbau der Vereinten Europäischen Strategischen Streitkräfte, die sich unter einem gemeinsamen europäischen Oberkommando des Atomwaffenpotenzials Frankreichs und Großbritanniens bedienen können, verändern die internationale Rolle der EU.“ Dann herrsche „Machtparität mit den Vereinigten Staaten“ und „die Supermacht Europa verabschiedet sich endgültig von der Idee einer Zivilmacht und bedient sich uneingeschränkt der Mittel internationaler Machtpolitik.“²⁸¹

Mindestens 2 Prozent der Bruttoinlandsprodukte sollen in jedem Land fürs Militär ausgegeben werden, um damit die britisch-französisch-deutsche Rüstungsindustrie (explizit benannt werden *BAe Systems*, *EADS* und *Thales*) weiter anzukurbeln.²⁸² Und um anzunehmende Widerstände gegen die Militarisierung auf nationaler Ebene zu brechen, solle die EU-Verteidigungsagentur mit ‚ausreichender Autorität‘ ausgestattet werden sowie mit ausreichend Rüstungsbudget, um demokratische Prozesse bei der Finanzierung von so genannten *big tickets*²⁸³ umgehen zu können.²⁸⁴

Das CAP zählt zu den entschiedensten Lobbyisten für den EU-Verfassungsvertrag. Unter anderem erhebt die Verfassung die Selbstermächtigung der EU zu weltweitem militärischen Eingreifen ebenso in Verfassungsrang (Art. III-309) wie die Verpflichtung zur Aufrüstung (Art. I-41).²⁸⁵

Im Folgenden sollen zwei Wege beschrieben werden, wie die Bertelsmann Stiftung versucht, die Europäische Politik zu beeinflussen. Zum einen hat sie sich jahrelang aktiv an der Debatte um die EU Verfassung beteiligt. Zum anderen hat man einen Mitarbeiter und Mandatsträger, den CDU-Europaabgeordneten Elmar Brok, im Zentrum der europäischen Politik positioniert.

279 CAP 2004: S. 26.

280 Vgl. Oberhansmayr 2007: S. 407.

281 CAP 2003: S. 13f.

282 CAP 2004: S. 18.

283 z.B. Militarisierung des Weltraums und schwere Transportkapazitäten zur See und zur Luft.

284 Vgl. CAP 2004: S. 50-56.

285 Vgl. EU 2004: o. S..

3.3.7.1 EU Verfassung

Im Februar 2002 begann der Verfassungskonvent einen Vorschlag für eine EU Verfassung zu erarbeiten. In dieser Diskussion spiegelt sich die gesamte Debatte um die zukünftige Ausrichtung der Union wieder. Das CAP hat durch Veranstaltungen und Schriften, die Konventsarbeit ständig begleitet und zu beeinflussen versucht.

Im April 2006 lud die *Strategiegruppe Europa* der Bertelsmann Stiftung 40 europäische SpitzenvertreterInnen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien aus 14 Ländern zu einer Tagung über die künftige strategische Ausrichtung der Europäischen Union: „Fast ein Jahr nach den negativen Verfassungsreferenden in Frankreich und den Niederlanden und der daraufhin von den Staats- und Regierungschefs ausgerufenen ‚Reflexionsphase‘ herrscht immer noch Ratlosigkeit über den weiteren Verlauf der europäischen Integration.. [...] In Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung begleitet das Centrum für angewandte Politikforschung den Prozess der europäischen Integration durch wissenschaftliche Analysen und lösungsorientierte Politikberatung. Die Tagung der Strategiegruppe diente dazu, die zentralen Herausforderungen für den Fortgang des Integrationsprozesses in den kommenden Jahren zu benennen und Perspektiven für die Fortführung der Projektarbeit zu identifizieren.“²⁸⁶ Die diskutierten Gegenstände tauchten nahezu identisch bei der parlamentarischen Zukunftskonferenz zwei Wochen später in Brüssel wieder auf: „die künftige Verfasstheit der Europäischen Union, die globale Verantwortung und Interessenlage Europas, die Potenziale und Grenzen europäischer Politik sowie die Reaktion Europas auf zentrale sicherheitspolitische Herausforderungen (Energie, Terror, Migration, Lage in der direkten Nachbarschaft).“²⁸⁷

Über diese Debatten versucht die Bertelsmann Stiftung ihre Vorstellungen von der 'Rettung' des gescheiterten EU-Verfassungsvertrags in die Köpfe von EntscheidungsträgerInnen zu bringen. Und das CAP schlägt vor, die „zentralen Reformen der Verfassung identifiziert und in Gestalt eines Änderungsvertrags zum Vertrag von Nizza“ zu bündeln.²⁸⁸ Die zentralen Reformen umfassten unter anderem „die Personalisierung der europäischen Führungsarchitektur“, „die Ausweitung von Mehrheitsentscheidungen im Ministerrat“, die „Einführung neuer Instrumente vor allem im Bereich der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik.“ und explizit die „Ständige Strukturierte Zusammenarbeit, EU-Missionen und die Kooperation der europäischen Verteidigungsagentur“.²⁸⁹ Weiterhin will das CAP erleichterte Vertragsrevisionen und eine polizei-militärische Solidaritätsklausel bei Terrorgefahren bzw. eine militärische Beistandspflicht im neuen EU Vertrag verankern. Ein neuer Vertrag solle „bewusst auf eine symbolstarke Überhöhung des Vertragscharakters der Integration“²⁹⁰ durch eine Benennung des

286 CAP 2006: o. S..

287 Ebd..

288 CAP 2005: S. 1.

289 Ebd.: S. 2.

290 Ebd.: S. 3.

Ganzen als Verfassung verzichten.

Vom 21.-22.06.07 tagte der Europäische Rat in Brüssel und beschloss, dass Projekt EU-Verfassung zu retten. Es soll der gesamte Inhalt des Verfassungsvertrages in die bestehenden Verträge integriert werden. Durch konsequente Vermeidung von Formulierungen, die den Anschein einer Verfassung wecken, sollen Volksabstimmungen in den Mitgliedsstaaten verhindert werden. Dies entspricht dem vom CAP vorgeschlagenen Vorgehen.²⁹¹

3.3.7.2 Ein Beispiel für Lobbyismus - Elmar Brok (Mitglied des Europäischen Parlaments)

Als weiteres Beispiel für die Einflussnahme auf die EU kann die Verflechtung von Bertelsmann und Elmar Brok gesehen werden. Elmar Brok (CDU, seit 2004 im Bundesvorstand) ist seit 1980 Mitglied des Europäischen Parlaments. Von 1999 bis 2007 war er Vorsitzender des Ausschusses für Auswärtige Angelegenheiten des Europäischen Parlaments. Von 1999 bis 2006 war Brok außerdem Präsident der *Europa-Union Deutschland*, einer überparteilichen politischen Organisation und er ist stellvertretendes Mitglied des Ausschusses für Angelegenheiten der *Europäischen Union* des Deutschen Bundestags. Zudem war er Mitglied des *Europäischen Konvents*.²⁹²

Gleichzeitig ist Brok bereits seit 1992 zunächst als *Europabeauftragter des Vorstands* und aktuell als *Senior Vice President Media Development* nebenberuflich für die Bertelsmann AG tätig. Immer wieder betont Brok, dass es zu keinen Überschneidungen komme zwischen seinem Amt als Politiker und seinem Managerposten bei Bertelsmann, weil er an Abstimmungen zu Medienpolitik im Europa-Parlament und in der Fraktion nicht teilnehme. Das ist allerdings auch nicht das zentrale Problem, da die Hauptarbeit in der Vorbereitung von Entscheidungen liegt.²⁹³

Sein österreichischer Parlamentskollege, Dr. Hans Peter Martin warf Brok in einem im Internet veröffentlichten Brief vor, als Konzernlobbyist für Bertelsmann im Europa-Parlament zu sitzen und sich bei seiner Arbeit im Konvent von der Bertelsmann AG unterstützen lassen zu haben.²⁹⁴ In einem Bericht der Brüsseler Vertretung, in der Brok damals Büroleiter war, an die Bertelsmann AG heißt es 1994: „Der Europabeauftragte des Vorstandes, Elmar Brok, wird quartalsweise über aktuelle Themen und Entwicklungen in Brüssel sowie

291 Vgl. Europäischer Rat: S. 17.

292 Vgl. Brok 2007: o. S..

293 Vgl. Hantke/Pflüger/Demba 2007: S. 402f.

294 Vgl. Mücke 2005: S. 35.

Ergebnisse seiner Arbeit berichten. Ich bin sicher, dass diese Berichte für Sie und Ihre Arbeit von Interesse sein werden und bitte Sie, den Bericht [...] an den relevanten Bezugskreis [...] weiterzuleiten.. Bitte informieren Sie Ihrerseits aktiv das Brüsseler Büro über Wünsche und Notwendigkeiten.“²⁹⁵

Von Bertelsmann wird Broks Aufgabenbeschreibung etwas schwammig formuliert: Brok „sollte die internationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen beobachten und für das Unternehmen mit Blick auf Investitionen bewerten“.²⁹⁶ Dem Bericht des Brüsseler Verbindungsbüros zufolge, die Brok Ende 1993 nach Gütersloh sandte, vertrat er zudem (zumindest hin und wieder) die Interessen des Konzerns. Zum Beispiel: „Für Mohndruck und den Graphischen Großbetrieb Pößneck [*Bertelsmann-Töchter, Anm. d. Aut.*] haben wir in Bonn wegen zweier Projekte (russische Geschichtsbücher und Schulbücher für Kirgistan) Gespräche mit den Staatssekretären Repnik und Waffenschmidt geführt.“²⁹⁷

Die Organisation *Transparency International*, die gegen den heimlichen Missbrauch politischer Macht kämpft, sieht darin eine eindeutige Vermischung zwischen Broks Arbeit für Bertelsmann und seiner Tätigkeit als Europaabgeordneter.²⁹⁸

Der Staatsrechtler und Parteienkritiker Hans Herbert von Arnim kritisiert, dass einige EU-Abgeordnete neben ihrem EU-Mandat auch noch einer versteckten und einträglichen Lobby- und Beratungstätigkeit nachgehen. Der mit einer politischen Führungsposition verbundene „Zugang zu Machthabern ist bereits ein geldwerter Vorteil für die Auftraggeber“.²⁹⁹

295 Anlage 1: S. 1.

296 Zitiert in: Friedrich 2005: o. S..

297 Vgl. Anlage 1: S. 4.

298 Vgl. Hänel 2005: o. S..

299 Zitiert in: Friedrich 2005: o. S..

4. Fazit

Im letzten Teil dieser Arbeit werde ich das Arbeiten und Wirken der Bertelsmann Stiftung noch einmal zusammenfassen, um dann den einleitend gestellten noch offen gebliebenen Fragen nachzugehen: Welche Folgen hat die Arbeit der Stiftung für die Gesellschaft? Welche Bedeutung hat das Wirken der Stiftung für die Soziale Arbeit? Besteht Handlungsbedarf im Bezug auf mögliche gesellschaftliche Folgen? Wie könnten Handlungsansätze in der Sozialen Arbeit aussehen?

„Gemeinhin darf man von Stiftungen erwarten, dass sie „in Staat und Gesellschaft für kreative Unruhe sorgen, Meinungskartelle aufbrechen, Innovationen zum Durchbruch verhelfen oder die Interessen von [...] Randgruppen und Minderheiten vertreten“ (Neuhoff 1992: 1970). Bei der BS [=Bertelsmann Stiftung, *Anm. d. Aut.*] ist das Gegenteil der Fall.“³⁰⁰

Wie ich bereits einleitend erwähnte und in dieser Arbeit versucht habe zu zeigen, ist die Einflussnahme durch die Stiftung in ihrem Umfang kaum durchschaubar. Wie im Fall der Hartz-Reformen wird die Arbeit der Stiftung teilweise erst durch genaues Recherchieren im Nachhinein sichtbar, die genauen Einzelheiten über die verschiedenen Arbeitsgruppen, -gebiete, -aufträge und -papiere bleiben jedoch intransparent. Ihre Projekte finden hauptsächlich bei den Betroffenen und ihrem Umfeld Beachtung. Ein individuelles oder kollektives Bewusstsein über die politische, mediale und finanzielle Macht Bertelsmanns existiert meines Erachtens nicht oder nur sehr vereinzelt.

Die Stiftung hält ihren zielgerichteten ideologischen und praktischen Einfluss auf die Reformen im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich weitestgehend bedeckt, um ihr Image als neutrale Vertreterin gesellschaftlicher Interessen nicht zu gefährden. So schafft sie es, sich ihrer Verantwortung für und einer Auseinandersetzung über die gesellschaftlichen Folgen der von ihr forcierten Reformen zu entziehen. Sie muss sich nicht demokratisch legitimieren lassen, ihre Aktivitäten sind nicht an Legislaturperioden gebunden und sie muss vor keinem Parlament oder Rechnungshof Rechenschaft über ihre Vorhaben und deren Finanzierung ablegen, nur vor ihrem Stifter. Wenn es für die Durchsetzung ihrer Konstruktion von Gesellschaft notwendig ist marginalisiert, ignoriert und hintergeht sie demokratische Entscheidungen und Entscheidungsprozesse sogar. Über Kampagnen³⁰¹, Preisverleihungen³⁰² und Rankings transportiert die Stiftung ihre Normen und Werte in die Öffentlichkeit und bereitet damit den Boden für den neoliberalen

300 Bauer 2007: 305 (Neuhoff, Klaus, 1992: „Stiftung“, in: Bauer, Rudolph (Hrsg.): *Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens*, Bd. 3: S. 1970).

301 z.B. Du bist Deutschland, TeamArbeit für Deutschland, Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, Initiative für Beschäftigung!

302 z.B. Carl Bertelsmann Preis, Deutscher Präventionspreis, European Public Sektor Award.

Umbau der Gesellschaft. Durch ihren gemeinnützigen Deckmantel erfreuen sich ihre Veröffentlichungen und öffentlichen Auftritte breiter Akzeptanz und Anerkennung.

Einem kritischen Dialog über die Auswahl und den Inhalt ihrer Arbeit geht die Bertelsmann Stiftung konsequent aus dem Weg. Entscheidende Problemstellungen der Gegenwart und der zukünftigen Entwicklung werden übergangen, wie z.B. die Überlastung des Personals von Schulen und Sozialen Diensten, die Perspektivlosigkeit der Arbeitslosen, Kinderarmut, die Vereinsamung älterer Menschen oder die Interessenvertretung von MigrantInnen. Zu ihren Kongressen, Workshops und Beratungen lädt die Stiftung nur ihr wohlgesonnene und ‚geistesverwandte‘ VertreterInnen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft ein und vermeidet so themenkontroverse Auseinandersetzungen. Die Netzwerkarbeit und Projektentwicklung der Bertelsmann Stiftung ist so angelegt, dass sich die Akteure gar nicht mehr mit Gegenmeinungen und Kritik auseinandersetzen. Der Fokus der beteiligten Akteure wird so nicht erweitert, sondern im Gegenteil verengt und kanalisiert, wie es in einem öffentlichen Diskurs kaum möglich wäre. Dadurch, dass kritische Stimmen ausgeblendet bleiben ist die Bertelsmann Stiftung mit dafür verantwortlich, dass die Betroffenen der Reformen gar nicht angehört wurden und werden.

Es gibt scheinbar keine verlässlichen, profilierten Einrichtungen oder Netzwerke, die ein vergleichbar öffentlichkeitswirksames Gegengewicht zu Bertelsmanns Think Tank und Konzern darstellen und für Transparenz und kritische Auseinandersetzung über Risiken und Nebenwirkungen der Bertelsmann-Projekte sorgen (wollen). Im Gegenteil hat Bertelsmann gute Kontakte zu einflussreichen Persönlichkeiten und Organisationen aller gesellschaftlichen Bereiche. Höchste RepräsentantInnen der deutschen, europäischen und internationalen Politik folgen den Einladungen der Stiftung. Und wer sich kooperativ mit den Stiftungsinteressen zeigt muss keine medialen Nachteile für sich befürchten. Denn mit dem größten Medienkonzern Europas hat die Stiftung ein einflussreiches Machtinstrument der Meinungsbildung im Rücken.

Im Zusammenspiel mit der bewusstseinsindustriellen Macht der Bertelsmann-Medien ist die Stiftung nicht unbeteiligt an der Produktion und Verbreitung hochstilisierter Themen, wie dem Zusammenbruch der sozialen Sicherungssysteme bei viel zu hohen Lohnnebenkosten, die Ergebnisse der PISA-Studien, die Zwangsläufigkeiten der Globalisierung, die Notwendigkeit der Einführung des *Neuen Steuermodells*³⁰³ in der

³⁰³= Outputorientierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Kontraktmanagement, Wettbewerb. Das Neue Steuermodell begreift sich auch als Alternative zu Privatisierung, indem öffentliche (kommunale) Einrichtungen/Ämter mit ähnlichen betriebswirtschaftlichen Elementen geführt werden wie privatwirtschaftliche *Profit Center*.

Verwaltung, den Ausbau von Sicherheit und Kontrolle usw..

Die Stiftung ist in allen möglichen Bereichen zum Effizienz-Gradmesser geworden. Ihre gesellschaftspolitischen ‚Analysen‘ und neoliberalen Reformvorschläge setzt sie als eindeutige und alternativlose Maßstäbe der Qualitätsmessung und -steigerung. Sie definiert die Kriterien für ‚gute Qualität‘ und ihre Gewichtung ohne sich in öffentlichen Diskurs darüber zu begeben und konstruiert eine ‚objektive‘ Wirklichkeit einer defizitären Gesellschaft, die nur durch die ‚Aktivierung‘ ihrer BürgerInnen, ‚Modernisierung‘ und den Rückzug des Staates überleben kann und belegt sich selbst mit pseudowissenschaftlichen Methoden.

Für die niedrigschwellige Durchsetzung ihrer Reformen instrumentalisiert die Stiftung unter anderem Sprache³⁰⁴ und Methoden³⁰⁵ basisdemokratischer Bewegungen, deren Ziel es war und ist, kollektiv auf gesellschaftliche Missstände hinzuweisen, Änderungen zu fordern und sich für die Durchsetzung von politischen Alternativen einzusetzen. Aber die Stiftung setzt sich nicht für die Vertretung der Interessen marginalisierter Bevölkerungsgruppen ein, sondern bedient stattdessen Mittelschichtsbedürfnisse z.B. mit Initiativen zur Integration junger Führungskräfte, Internetkursen für EinsteigerInnen oder Bündnissen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Da zivilgesellschaftliches Engagement steuerlich privilegiert wird bedeutet die Rechtsform der gemeinnützigen Stiftung für den Konzern hohe Steuerersparnisse. Diese Mittel, die zur Finanzierung hoheitlicher Aufgaben durch den Staaten eingesetzt werden könnten, fließen nun in die Stiftungs-Projekte. So gesehen kann man von einer Privatisierung der Politik auf Kosten der öffentliche Kassen sprechen. Der Konzern kann es sich leisten einen Think Tank zu finanzieren und mit ihm prägend Einfluss auf den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurs nehmen. Eine private institutionelle Macht, die streng hierarchisch organisiert ist, übt Einfluss auf das gesamte politische System aus. Diese ‚zivilgesellschaftliche‘ Macht stützt sich ausschließlich auf Reichtum und Vermögen.

Die Stiftung kann es sich anders als andere private und staatliche Institutionen leisten Gutachten zu erstellen, Rankings durchzuführen, Kongresse zu veranstalten, Projekte zu finanzieren. Demokratisch legitimierte Macht im Staate wird so mehr und mehr durch Wirtschaftsmacht zurückgedrängt und ersetzt.

Diese Art der ‚zivilgesellschaftlichen‘ Einflussnahme schließt die große Mehrheit der

304 z.B. ‚Mitbestimmung‘, ‚flache Hierarchien‘, ‚Autonomie‘.

305 z.B. Initiativen und Kampagnen.

weniger wohlhabenden Bevölkerung mehr und mehr von der politischen Teilhabe und der Gestaltung ihrer gesellschaftlichen Zukunft aus und befördert zudem die bestehende extreme materielle Ungleichheit zwischen Arm und Reich.

Der durch die Bertelsmann Stiftung maßgeblich voran getriebene Transformationsprozess in der öffentlichen Verwaltung, mit den damit verbundenen Lohn- und Leistungskürzungen, führt zu einer Änderung der gesellschaftlichen Macht-, Einkommens- und Besitzverhältnisse. Entsprechend der neoliberalen Logik wird die Lösung der finanziellen Krise des Staates in einer umfassenden Deregulierung der Märkte, dem Abbau des Sozialstaates, der Beschneidung von individuellen Rechtsansprüchen, der Privatisierung der ökonomischen und sozialen Risiken und der Schwächung gewerkschaftlicher Macht gesehen. Alle gesellschaftlichen Bereiche haben sich nach den Gesetzen des Marktes zu richten (auch die Soziale Arbeit).³⁰⁶ Die Konsequenzen sind auf der einen Seite Einschnitte in die Sozialversicherungen, massive Einschnitte in ArbeitnehmerInnenrechte, Lohndumping und Massenarbeitslosigkeit, verbunden mit einem steilen Anstieg der Armut, und auf der anderen Seite eine rasante Vermehrung des Reichtums weniger.

Hier wird ein sozialer Spaltungsprozess vorangetrieben in Form des (partiellen) Ausschlusses großer Bevölkerungsteile von der Teilhabe an mehr oder weniger zentralen Bereichen und Ressourcen der Gesellschaft: Wissen und (Aus-)Bildung, gesundheitlicher Versorgung, materieller Sicherheit, Privatsphäre, Eigentum, Erwerbsarbeit, sozialem und kulturellem Leben, öffentlicher Einflussnahme, sozialer Anerkennung ...³⁰⁷

Im neoliberalen Diskurs werden sozio-ökonomische Ungleichheiten nicht als strukturbedingte, gesellschaftliche Probleme betrachtet, sondern als selbstverschuldete Einzelschicksale, infolge von Leistungsverweigerung oder Unfähigkeit sich zu vermarkten, dargestellt.³⁰⁸

Dieser Diskurs wird über verschiedene Wege in die Gesellschaft getragen: Wissenschaft, Politik, Medien, Alltag, Verwaltung und auch durch die Sozialpädagogik als Profession.³⁰⁹

„Diskurse versorgen (auch) Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen mit spezifischen Interpretations-schemata, mit Typisierungen von "Problemen" und "Fällen"; die Individuen zu "Randgruppen", "Abweichlern", "Hilfebedürftigen" werden lassen; (...)"³¹⁰ Die Ausrichtung des neoliberalen Diskurses auf die gesamtgesellschaftliche Verwertung für den Markt beeinflusst dementsprechend die

306 Vgl. Bettinger 2005: S. 96.

307 Vgl. ebd.: S. 97.

308 Vgl. ebd.: S. 99.

309 Vgl. ebd.: S. 112.

310 ebd.: S. 112.

Selbstbilder, Deutungsmuster und Bedürfnisse aller gesellschaftlichen Akteure.³¹¹ Auch Soziale Arbeit produziert und reproduziert Formen des sozialen Ausschlusses, wenn sie individualisierende Defizitzuschreibungen übernimmt.³¹² Daher ist es für SozialarbeiterInnen unerlässlich sich mit den gesellschaftlichen Diskursen auseinander zu setzen, um die Perspektiven der Betroffenen und professionellen Handelns abschätzen zu können.

Das marktwirtschaftliche Vokabular aus ‚Konkurrenz‘ und ‚Leistung‘, ‚Effizienz‘ und ‚Effektivität‘, ‚Selbstdisziplin‘ und ‚Selbstverantwortlichkeit‘ hat über die Debatte um die ‚Qualitätssicherung‘ längst Eingang gefunden in den Bereich der Sozialen Arbeit.³¹³ Durch die akute Finanzsituation der kommunalen Haushalte und die generelle politische Stoßrichtung, wurde auch im Bereich der Sozialen Arbeit die Diskussion hervorgerufen, mittels ‚Output-Steuerung‘, Privatisierung, verstärktem Wettbewerb und Qualitätsmanagement eine effektivere und effizientere Praxis durchzusetzen.³¹⁴

Im Sozialbereich vollziehen sich also die selben Prozesse, wie in den beschriebenen öffentlichen Bereichen, auf die die Bertelsmann Stiftung direkten Einfluss ausübt.

Auch hier sind die Fachkräfte dazu aufgefordert, Aussagen zu ihren Handlungsweisen, deren Nutzen und Wirkung zu formulieren und zu begründen. Der Nachweis von Qualität und Wirksamkeit ist zu einer zentralen Frage bei der Aufrechterhaltung der ökonomischen Grundlagen von Einrichtungen der Sozialen Arbeit geworden. Der Qualitätsnachweis wird zu einem Wettbewerbsfaktor zwischen Einrichtungen. Der allgemeine wohlfahrtspolitische Rückzug setzt die einzelnen Institutionen Sozialer Arbeit unter einen enormen Rechtfertigungsdruck, da sie in direkter Konkurrenz zueinander nachweisen müssen, welche Qualität sie mit den ihnen gegebenen Ressourcen erzeugen können.³¹⁵

Die Debatte darüber was Qualität bedeutet wird dominiert von öffentlichen Trägern. Da diese als Kostenträger die ökonomische Seite hervorheben, führt zur Unterordnung fachlicher Kriterien unter betriebswirtschaftliche Zielsetzungen und damit zum Verlust professioneller Selbststeuerung in der Sozialen Arbeit. Es ist aber davon auszugehen, dass Kostenträger, Management, Professionelle und AdressatInnen verschiedene Anforderungen an einen Qualitätsbegriff Sozialer Arbeit stellen. Vor allem die mangelnde

311 Vgl. ebd: S. 109.

312 Vgl. ebd: S. 99.

313 Vgl. ebd: S. 95.

314 Vgl. Peters 2004: S. 156.

315 Vgl. Merchel 2000: S. 15.

Einbeziehung der AdressatInnen erstaunt, da die VertreterInnen des betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagements nicht müde werden, die ‚KundInnen‘ in den Mittelpunkt zu stellen.

Es wird der Anschein erweckt das die Qualität und Wirkung Sozialer Arbeit mittels Kennzahlen exakt quantifizierbar wäre, was aufgrund des koproduktiven Charakters sozialer Dienstleistungen und damit der elementaren Notwendigkeit des aktiven Einbezugs der AdressatInnen zum Gelingen der Leistung praktisch unmöglich ist.³¹⁶ Die Generierung der Daten mittels Kennzahlen bedeutet eine zunehmende Bürokratisierung, Formalisierung und Standardisierung der Sozialen Arbeit, um die Prozesse und Tätigkeiten, den Finanzierungsvorgaben entsprechend anzupassen.³¹⁷

Die Veränderung der ökonomischen Rahmenbedingungen führt zur Verankerung betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in Einrichtungen der Sozialen Arbeit und überlagert fachlich sinnvolles Denken und Handeln.³¹⁸ Infolge werden KlientInnen, die in dem Rahmen der Finanzierung nicht vorgesehen sind oder die Quote nicht erfüllen, zunehmend ins unbetreute Abseits abgeschoben. Und wie im Bereich der Kliniken, kommt es auch im Bereich der Sozialen Dienste durch Konkurrenz- und Kostendruck zur Spezialisierung auf Angebote, für spezielle Problemlagen und Klientengruppen. Damit wird Menschen in Krisen- und Problemsituationen, der freie Zugang zu sozialarbeiterischer Betreuung verwehrt und die Handlungsmöglichkeiten von SozialarbeiterInnen eingeschränkt.³¹⁹

Innerhalb der Reformen werden zunehmend Aufgaben delegiert. Mit steigender Verantwortung müssen die MitarbeiterInnen sozialer Dienste neue Fähigkeiten und Qualifikationen besitzen. Soziale Arbeit läuft Gefahr sich im bürokratischen Verwaltungshandeln aufzulösen und aus zeitökonomischen Gründen kollektives und politisches Handeln der SozialarbeiterInnen zu unterbinden. Dadurch wird der gesellschaftliche Diskurs über die Legitimität und Qualität der Sozialen Arbeit zunehmend durch Funktionszuschreibungen der Öffentlichkeit bestimmt.³²⁰

Da die neuen Anforderungen im Zuge der Qualitätsvereinbarungen nicht das Bestreben nach fachlicher Innovation, sondern der Versuch der Kostenersparnis, Individualisierung,

316 Vgl. ebd.: S. 37.

317 Vgl. Bakic u.a. 2007: S. 2.

318 Vgl. Böllert 2004: S. 122.

319 Vgl. Bakic u.a. 2007: S. 3.

320 Vgl. ebd.: S. 4.

Kontrolle und Disziplinierung sind, müssen die Professionellen die Rolle der Sozialen Arbeit in einer ökonomistisch ausgerichteten Gesellschaft kritisch überprüfen und reflektieren³²¹. Es stellt sich die Frage nach den Aufgaben und dem Selbstverständnis der Sozialen Arbeit.

Die *Wiener Erklärung zur Ökonomisierung und Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit* des Projekts ‚Fachliche Standards in der Sozialarbeit‘ beantwortet die Frage kurz und treffend:

„Soziale Arbeit ist ein vielschichtiges Theorie- und Praxisfeld. Sie ist der Förderung der menschlichen Entwicklung verpflichtet und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit individuellen Krisen und sozialen Problemlagen. Sie sichert und strukturiert soziale Bedingungen dort, wo die Anforderungen gesellschaftlichen Lebens die Möglichkeiten der Selbstbehauptung von Einzelnen oder Gruppen übersteigen. Die im Austausch zwischen Fachkräften und KlientInnen sich entwickelnden Lern- und Erfahrungsprozesse brauchen Zeit und verlaufen in der Regel nicht linear. Soziale Arbeit kann daher mit eindeutigen Ziel-Mittel-Relationen in ihrer Komplexität nicht hinreichend erfasst und abgebildet werden. Diese Aspekte müssen jedenfalls in der Qualitätsbestimmung der Sozialen Arbeit berücksichtigt werden.“³²²

In diesem Kontext hat Soziale Arbeit nicht die Funktion soziale Probleme zu lösen, die die Folge struktureller Bedingungen sind. Sie hat nicht die Funktion disziplinierend und kontrollierend auf die Betroffenen einzuwirken, um zur Befriedung und Harmonisierung der auf der Zunehmenden sozialen Ungleichheit basierenden Differenzen und Interessenkonflikt beizutragen.

Ihre Aufgaben bestehen im Gegenteil in der kritischen Auseinandersetzung mit und Aufklärung soziale Ungleichheit, Ausgrenzung, Unterdrückung und Diskriminierung; in der Thematisierung und Legitimierung unterschiedlicher sozialer Bedürfnisse und Alternativen; in der Schaffung von Möglichkeiten für die Betroffenen sich zu artikulieren, aus ihrer Isolation heraus zu treten, sich von erdrückenden gesellschaftlichen Zuschreibungen zu distanzieren und zu emanzipieren.

Es bedarf einer kritischen, kollektiven Auseinandersetzung der Professionellen über den Erhalt der fachlichen Autonomie der Sozialen Arbeit im Zuge der Verbetriebswirtschaftlichung Sozialer Dienste und ihrer Tätigkeiten. Dafür ist es zunächst notwendig, dass der Prozess der Entsolidarisierung und Individualisierung der sozialen Einrichtungen, die in Konkurrenz zueinander um das eigene Überleben kämpfen, aufgebrochen wird. Es geht darum gemeinsame Strategien und Perspektiven Sozialer Arbeit zu entwickeln und den öffentlichen Diskurs über den Sinn und Unsinn des Qualitätsmanagements mit den bisher vernachlässigten Interessen und Kritiken der SozialarbeiterInnen und KlientInnen zu führen. Es sollte verhindert werden, dass es wie

321 Ebd.; Vgl. Bettinger 2005: S. 100.

322 Vgl. Bakic u.a. 2007: S. 1.

bei der Debatte um die Schulreformen, praxisfernen AkteurInnen wie der Bertelsmann Stiftung gelingt, durch eine Debatte um Steuerungsmodelle und Qualitätssicherung, die inhaltliche Ausrichtung der Sozialen Arbeit zu bestimmen.

Faktisch geht es bei der Auseinandersetzung um die ökonomistische Neustrukturierung der Sozialen Arbeit, um die Kritik an einem gesamtgesellschaftlichen Umformungsprozess, an der Schaffung neuer Märkte (Sozial-, Gesundheits-, Bildungsmarkt), der Vermarktung und Veräußerung öffentlicher Güter, der Auflösung des Solidaritätsprinzips.

Sie müssen als Ursachen der negative Auswirkungen, die immer größere Teile der Bevölkerung zu spüren bekommen, zumindest in Betracht gezogen werden: sozialer Abstieg, Armut, Arbeitslosigkeit, psychische Krankheiten, Leistungsdruck, Fremdbestimmung, Individualisierung, Ausschluss von Leistungen, mangelnde Absicherung, soziale Unsicherheit, Existenzangst, soziale Ächtung, Selbstverachtung, Kontrolle, Disziplinierungsmaßnahmen.

Das Wissen über die gesellschaftlichen Zusammenhänge und die Prozesse der Produktion und Reproduktion gesellschaftlicher Wirklichkeiten sind grundlegende Voraussetzungen für eine autonome Entwicklung von Bedürfnissen, Wegen und Zielen. Dieses Wissen schließt die Akteure gesellschaftlicher Machtkonstruktionen und ihre Vorgehensweisen ein. Ein wichtiger Akteur ist die Bertelsmann Stiftung.

5. Literaturverzeichnis

- Aktionsrat Bildung 2007: *Der Aktionsrat Bildung*, in: <http://www.aktionsrat-bildung.de/> (Zugriff am 02.08.2007).
- Aktionsrat Bildung 2007a: *Zukunft D – Wege zu mehr Bildungsgerechtigkeit*, in: <http://www.aktionsrat-bildung.de/index.php?id=13> (Zugriff am 02.08.2007).
- Arvato 2007: *arvato startet Dienstleistungen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland*, Pressemitteilung vom 27. April 2007, in: http://www.arvato.com/index.php?LANG=de&PAGE=news_detail¶m=121&Arvato_Cookie=a12c6ba064c5a9b642a5870f61bbc912 (Zugriff am 10.08.2007).
- Bakic, Josef/Diebäcker, Marc/Hammer, Elisabeth, 2007: *Wiener Erklärung zur Ökonomisierung und Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit*, vom 04. Juni 2007, in: <http://www.sozialarbeit.at/archiv.php?documents=true&getDoc=01a3dfc1e3ca10e9cd982d7c68753f39> (Zugriff am 10.08.2007).
- Barth, Thomas, 2007: „Gütersloher Reformen-Vollstrecker“, in: Wernicke, Jens /Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 55-73.
- Bauer, Rudolph, 2007: „Kommerz statt Kommune“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 291-316.
- Bauer, Rudolph, 2007a: „Global Player Bertelsmann“, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik 8/2007*, S. 1003-1009, <http://www.anti-bertelsmann.de/2007/baue0708.pdf> (Zugriff am 06.08.2007).
- Bertelsmann AG (Hrsg.) 2005: *Vielfalt und Verantwortung Corporate Responsibility Report 2005*, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/customers/bmcr/pdf/BertelsmannCR-Bericht2005.pdf (Zugriff am 06.08.2007).
- Bertelsmann AG 2006: *Bertelsmann Geschäftsbericht 2006*, Gütersloh, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/customers/bmcorp/pdf/GB_deutsch.pdf (Zugriff am 27.07.2007).
- Bertelsmann AG 2007: *Wie setzt sich die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) zusammen?, Welche Aufgaben hat Liz Mohn bei Bertelsmann?*, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=111&language=1 (Zugriff am 02.08.2007).
- Bertelsmann AG 2007a: *Bertelsmann AG/Struktur* in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=3&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).
- Bertelsmann AG 2007b: *Bertelsmann AG/Zahlen & Fakten* in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=7&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).
- Bertelsmann AG 2007c: *Unternehmensbereiche/RTL Group*, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=168&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).
- Bertelsmann AG 2007d: *Unternehmensbereiche/Random House*, in: http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=24&language=1

ge=1 (Zugriff am 29.07.2007).

Bertelsmann AG 2007e: *Unternehmensbereiche/Arvato*, in:
http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=27&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).

Bertelsmann AG 2007f: *Unternehmensbereiche/BMG*, in:
http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=26&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).

Bertelsmann AG 2007g: *Unternehmensbereiche/Direct Group*, in:
http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=28&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).

Bertelsmann AG 2007h: *Bertelsmann AG/Management*, in:
http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=5&language=1 (Zugriff am 29.07.2007).

Bertelsmann Industrie AG (Hrsg.), 1992: *Chronik Bertelsmann Industrie 1824-1991*.
Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung, ohne Jahr: *Allgemeine Nutzungsbedingungen*, Projekt
Selbstevaluation in Schulen (SEIS), in: http://www.das-macht-schule.de/seis-instrument/zugang/BSTNutzungsbedingungen_060701.pdf (Zugriff am 28.07.2007).

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 1999: *Mit aktiver Arbeitsmarktpolitik aus der
Beschäftigungsmisere? Ansätze und Erfahrungen in Großbritannien, Dänemark,
Schweden und Deutschland*, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 1999a: *Beschäftigungsorientierte Sozialpolitik in Kommunen
- Strategien zur Integration von Sozialhilfeempfängern in das Erwerbsleben*,
Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung 2002: *Das Projekt „Schule & Co.“*, in: www.schule-und-co.de/dyn/1342.asp (Zugriff am 28.07.2007).

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2002a: *Die Arbeitsverwaltungen im Umbruch –
Impressionen aus Großbritannien, Dänemark und den Niederlanden*. Begleitheft zum
gleichnamigen Film. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2002b: *Reformen der Arbeitsverwaltung im internationalen
Vergleich: Großbritannien, Österreich, Schweiz, Niederlande und Schweden*.
Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung 2002c: *Kommunen der Zukunft*, Projekt vorstellung, in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_33220.htm (Zugriff am
02.08.2007).

Bertelsmann Stiftung, 2004 (Hrsg.): *Eigenverantwortung. Ein gesundheits-politisches
Experiment*, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung 2004a (Hrsg.): *Bibliothek 2007*, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung 2004b: *Satzung der Bertelsmann Stiftung*, in:
http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_12101__2.pdf
(Zugriff am 28.07.2007).

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2005: *Bessere Qualität in allen Schulen*, in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-49980059/bst/hs.xsl/prj_5278.htm (Zugriff am 28.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2005a: *Jahresbericht 2005*, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2005b: *Leitbild der Bertelsmann Stiftung*, in: <http://www.olev.de/l/leitbilder/DE-Bertelsmann-Stiftung-Leitbild.pdf> (Zugriff am 06.08.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2005c: *Reinhard Mohn stellt die Weichen für die Zukunft der Bertelsmann Stiftung und Professor Heribert Meffert als Vorstandsvorsitzender verabschiedet*, in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-FDE68711/bst/hs.xsl/2088_9638.htm (Zugriff am 27.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2005d: *Fragebogen für Schüler/innen ab der 7. Klasse*, in: http://www.das-macht-schule.de/service/infomaterial/downloads/Schueler_ab_Klasse7_deutsch_2005.pdf (Zugriff am 29.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2005e: *Lehrer/innenfragebogen*, in: http://www.das-macht-schule.de/service/infomaterial/downloads/Lehrer_deutsch_2005.pdf (Zugriff am 29.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2005f: *Elternfragebogen*, in: http://www.das-macht-schule.de/service/infomaterial/downloads/Eltern_deutsch_2005.pdf (Zugriff am 29.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2006a: *Bertelsmann Stiftung hält 76,9 Prozent der Kapitalanteile an der Bertelsmann AG*, in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-FDE68711/bst/hs.xsl/2088_17819.htm (Zugriff am 27.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2006b: *Die Stiftung/Der Vorstand*, in: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-54029A71/bst/hs.xsl/9913.htm> (Zugriff am 28.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2006c: *SEIS findet großen Anklang*, Presse, in: <http://www.das-macht-schule.de/service/presse/PM4> (Zugriff am 28.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2007: *E-Government mit Bertelsmann*, Presseerklärung 30.04.2007, Würzburg, in: <http://www.kommune21.de/index.php?sect=meldung&xid=6453> (Zugriff am 27.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2007a: *Die Stiftung/Das Kuratorium*, in: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-54029A71/bst/hs.xsl/9914.htm> (Zugriff am 28.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2007b: *Jahresbericht 2006*, Gütersloh, in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_20714_20715_2.pdf (Zugriff am 27.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2007c: *„Selbstständige Schule“/Grundlagen*, in: http://www.selbststaendige-schule.nrw.de/S__MblXwxMF/dasProjekt (Zugriff am 28.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung 2007d: *„Selbstständige Schule“/Projektleitung*, in: http://www.selbststaendige-schule.nrw.de/S__MblXwxMF/dasProjekt/Projekttraeger (Zugriff am 28.07.2007).

- Bertelsmann Stiftung 2007e: „SEIS macht Schule/Qualitätsverständnis“, in: <http://www.das-macht-schule.de/seis-instrument/qualitaetsverstaendnis/> (Zugriff am 28.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung/Bundesanstalt für Arbeit/McKinsey & Company (Hrsg.) 2000: *Die Personal Service Agentur (PSA)*. Gütersloh, in: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_15857_15858_2.pdf (Zugriff am 10.08.2007).
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) 1998: *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh.
- Berthold, Norbert/Fricke, Holger/Drews, Stefan/Vehrkamp, Robert, 2003: *Die Bundesländer im Standortwettbewerb 2003*, Gütersloh.
- Berthold, Norbert/Fricke, Holger/Kullas, Matthias, 2005: *Die Bundesländer im Standortwettbewerb 2005*, Gütersloh, in: http://www.vwl.uni-wuerzburg.de/fileadmin/120104_00/diskussionsbeitraege/dp80.pdf (Zugriff 07.07.2006).
- Bethge, Horst, 2006: „Die Bildungsmärkte der Wissensgesellschaft. Public-Private-Partnership an Schulen.“, in: Bittlingmayer, Uwe H./ Bauer, Ulrich (Hrsg.), 2006: *Die „Wissensgesellschaft“ - Mythos, Ideologie oder Realität?*, Wiesbaden, S. 401-430.
- Bethge, Horst, 2007: „Bertelsmann macht Schule“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 171-192.
- Biedenkopf, Kurt, 1985: „Im Dienst der Gemeinschaft. Das soziale Modell Bertelsmann.“ In: *150 Jahre Bertelsmann. Die Geschichte des Verlagsunternehmens in Texten, Bildern und Dokumenten 1835-1985*. München.
- Bildungskommision NRW, 1995: *Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen*, Luchterhand.
- Bittner, Jochen /Niejahr, Elisabeth: „Die Berater-Republik“, in: *Die Zeit*, 7/2004.
- BMG 2004: *Gesundheitsmonitor bestätigt Kurs der Gesundheitsreform*, Pressestelle Berlin, den 09.12.2004, in: http://www.bmg.bund.de/nn_600184/DE/Presse/Pressemitteilungen/Archiv/Presse-BMGs-1-2004/PM-09-12-2004-6525,param=.html (Zugriff am 10.08.2007).
- Böckelmann, Frank, 2007: „Das Netzwerk, die Kennziffern und das Nichts“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 29-40.
- Böckelmann, Frank/ Fischler, Hersch 2004: *Bertelsmann. Hinter der Fassade des Medienimperiums*, Frankfurt am Main.
- Böllert, Karin, 2004: „Qualität und Wettbewerb sozialer Dienste“, in: Beckmann, Christof/ Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.) 2004: *Qualität in der Sozialen Arbeit*, Wiesbaden, S. 121-154.
- Brinkmann, Henrik/Schnee, Melanie, 2003: „Eigenverantwortung im Gesundheitswesen“, in: Böcken, Jan/Braun, Bernhard/Schnee, Melanie, 2003: *Gesundheitsmonitor 2003*, Gütersloh, S. 85-99.

- Brok, Elmar, 2007: *Werdegang*, in: <http://www.elmarbrok.de/person/cv/> (Zugriff am 29.07.2007).
- Bruder, Paul H., 2007: „Bertelsmann-Arvato: Gute Geschäfte - was sonst? „Würzburg integriert!“: Ein Pilotprojekt für E-Government in der Kommunalverwaltung der unterfränkischen Main-Metropole“, in: *unsere zeit - Zeitung der DKP* am 27.07.2007, in: <http://www.dkp-online.de/uz/3930/s0901.htm> (Zugriff am 30.07.2007).
- Bundesmann-Jansen, Jörg/Pekruhl, Ulrich, 1992: *Der Medienkonzern Bertelsmann. Neues Management und gewerkschaftliche Betriebspolitik.*, Köln.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2007: *Krankenversicherung und elektronische Gesundheitskarte*, Stand 01.07.2007, in: <http://www.bmas.bund.de/BMAS/Redaktion/Pdf/Publikationen/Soziale-Sicherung-im-Ueberblick/de/soziale-sicherung-12-krankenversicherung,property=pdf,bereich=bmas,sprache=de,rwb=true.pdf> (Zugriff am 07.08.2007).
- CAP 2003: *Die Zukunft Europas*, in: http://www.cap.uni-muenchen.de/download/2003/2003_cap_szenarien.pdf. (Zugriff am 22.07.2007).
- CAP 2004: *A European Defence Strategy*, Gütersloh, in: www.cap.uni-muenchen.de/download/2004/2004_Venusberg_Report.pdf (Zugriff am 22.07.2007).
- CAP 2005: *Wege aus der Verfassungskrise. Ein Vertrag zum Vertrag von Nizza*, in: http://www.cap.lmu.de/download/2005/2005_Wege.pdf (Zugriff am 21.07.2007).
- CAP 2006: *Strategiegruppe Europa. Expertenkonferenz zu zentralen Zukunftsfragen der europäischen Integration in Berlin*, in: <http://www.cap.lmu.de/aktuell/events/2006/strategiegruppe.php> (Zugriff am 22.07.2007).
- CHE 2006: *CHE-HochschulRanking 2006. Vorgehensweise und Indikatoren*, in: http://www.che.de/downloads/Methoden_2006.pdf (Zugriff am 30.07.2007).
- CHE 2006a: *Das Hochschulranking 2006. Studierendenbefragung*, in: http://www.che.de/downloads/Studierenden-Fragebogen_06.pdf (Zugriff am 30.07.2007).
- CHE 2006b: *Das Hochschulranking 2006. Befragung von Professorinnen und Professoren*, in: http://www.che.de/downloads/Fragebogen_Universitaeten_06.pdf (Zugriff am 30.07.2007).
- CHE 2007: *Über uns*, in: <http://www.che.de/cms/?getObject=435&getName=CHE+Portal+-+%DCber+uns&getLang=de> (Zugriff am 30.07.2007).
- CHE 2007a: Alle Publikationen (chronologisch sortiert), in: <http://www.che.de/cms/?getObject=452&getName=Publikationen+chronologisch&show=alle&getLang=de> (Zugriff am 02.08.2007).
- CHE 2007b: *CHE-Ranking*, in: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=42&getName=CHE-Ranking&getLang=de> (Zugriff am 02.08.2007).
- CHE 2007c: *Bibliometrie Anglistik*, in: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=77&getName=&getAEbene=5&getBEbene=10&getLang=de> (Zugriff am 02.08.2007).
- CHE 2007d: *Bibliometrie Erziehungswissenschaft*, in: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=77&getName=&getAEbene=6&getBEbene=12&getLang=de> (Zugriff am 02.08.2007).

- CHE 2007e: *Hochschulrankings im Überblick*, in: <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=47&getName=Hochschulrankings+im+Ueberblick&getLang=de> (Zugriff am 02.08.2007).
- CKM 2007: *Über uns*, in: http://www.ckm-consult.de/conpresso/consult_profil_ueber-uns/index.php (Zugriff am 07.08.2007).
- Demirovic, Alex, 2007: „Politische Beratung, Think Tanks und Demokratie“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 13-27.
- Der Spiegel* 1973: „Wo das Dogma anfängt, mache ich nicht mit.“ Bertelsmann-Verleger Reinhard Mohn über Pressekonzentration und Wirtschafts-reform.“ in: *Der Spiegel* Nr. 5 vom 28. Januar 1973, S. 40-45.
- Deutsche Mark (DM) 1964: Nr.15 vom 09.04.1964, S. 28.
- Eichhorst, Werner/Profit, Stefan/Thode, Eric, 2001: *Benchmarking Deutschland, Arbeitsmarkt und Beschäftigung*. Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung an das Bündnis für Arbeit, Berlin.
- Eichhorst, Werner, 2005: *Formulierung und Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission - eine Policy-Analyse*, Thesenpapier zur Fachtagung: „Wirkungsforschung und Politikberatung - eine Gratwanderung?“, am 24./25.02.2005, in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, in: http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/Samf_2005_eichhorst_abstract.pdf (Zugriff am 01.08.2007).
- EU 2004: *Vertrag über eine Verfassung für Europa (16. Dezember 2004)*, 2004/C 310/01, in: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2004:310:SOM:DE:HTML> (Zugriff am 22.07.2007).
- Europäischer Rat, 2007: *Schlussfolgerungen des Vorsitzes der Tagung des Europäischen Rates in Brüssel (21./22. Juni 2007)*, 11177/07, CONCL 2, Brüssel, in: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/94935.pdf (Zugriff am 22.07.2007).
- Frick, Frank, 2002: „Arbeitslosenhilfe + Sozialhilfe = ?“, in: *forum. Das Magazin der Bertelsmann Stiftung*, Heft 4/2002, 16f.
- Friedländer, Saul/Frei, Norbert/Rendtorff, Trutz/Wittmann, Reinhard, 2002: *Bertelsmann im Dritten Reich*, München.
- Friedrich, H., 2005: „Nebeneinnahmen im Zwielight“, *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, 11.01.2005.
- Gaus, G. 1970: „Bonn und Bertelsmann.“ In: *Der Spiegel* Nr. 11/1970. (Der Spiegel-Titel hieß: *Die totale Information*.).
- Göock, Roland, 1968: *Bücher für Millionen. Fritz Wixforth und die Geschichte des Hauses Bertelsmann*. Gütersloh.
- Handelsblatt 2006: *Arvato will Umsatz kräftig steigern*, vom 29. März 2006, in: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=201197&_t=ft&_b=1057185 (Zugriff am 10.08.2007).

- Hänel, Bernhard, 2005: „Broks Erfolgsstory in Brüssel“, in: *Neue Westfälische* 19.02.2005, in: http://www.hpmartin.net/Broks_Erfolgsstory_in_Br%C3%BCssel.html (Zugriff am 29.07.2007).
- Hantke, Martin/Pflüger, Tobias/Demba, Judith, 2007: „Der EU-Verfassungsvertrag und die Bertelsmann Stiftung“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 399-406.
- Heitzmann, Barbara, 2004: „Die neue Eigenverantwortung. Jüngste Tendenzen in Managementkonzepten, Sozial- und Rechtspolitik“, in: *Kursbuch* 157, Berlin, 68-77.
- Klemm, Klaus, 2007: *Wir brauchen alle Lehrer. Bildungsforscher hält Studie für wissenschaftlich nicht fundiert*, in: <http://bildungsklick.de/a/51759/wir-brauchen-alle-lehrer/> (Zugriff am 25.07.2007).
- Leidinger, Christiane/Schöllner, Oliver, 2007: „Medienpolitische Aktivitäten der Bertelsmann Stiftung“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht – Bertelsmann*, Marburg, S. 87-107.
- Lieb, Wolfgang 2006: *Bertelsmann bestimmt die Qualität unserer Schulen*, in: <http://www.nachdenkseite.de/?p=1866> vom 14.11.06 (Zugriff am 27.07.2007).
- Lieb, Wolfgang 2007: *Die Bertelsmann Stiftung und ihre Verflechtungen*, Referat im Rahmen einer Vortragsreihe des Rosa-Luxemburg-Clubs Wuppertal am 26.2.07, in: <http://www.nachdenkseiten.de/?p=2144#more-2144> (Zugriff am 27.07.2007).
- Lieb, Wolfgang 2007a: „Gründerpreis“ an Reinhard Mohn für den „konsequenten und fruchtbaren Transfer erfolgreicher Wirtschaftsprinzipien auf das Gemeinwesen“, 21. Juni 2007, in: <http://www.nachdenkseiten.de/wp-print.php?p=2425> (Zugriff 28.07.2007).
- Lohmann, Ingrid, 2006: *Die „gute Regierung“ des Bildungswesens: Bertelsmann Stiftung*, 20. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, 20.-22.03.2006, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, in: <http://www.erzwiss.uni-hamburg.de/Personal/Lohmann/Publik/BertelsmannStiftung.pdf> (Zugriff am 02.08.2007).
- Lohmann, Ingrid, 2007: *Was bedeutet eigentlich „Humankapital“?*, 21. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, 20.-21.03.2006, Universität Lüneburg, in: <http://www.erzwiss.uni-hamburg.de/Personal/Lohmann/Publik/Humankapital.pdf> (Zugriff am 02.08.2007).
- Main Echo 2007: 75 „Arbeitsplätze fallen weg“, *Main Echo* vom 05.05.2007, in: <http://www.main-netz.de/main-echo/nachrichten/suche/region/index.html> (Zugriff am 08.08.2007).
- Merchel, Joachim, 2000: „Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe: Anmerkungen zum Stellenwert der Qualitätsdiskussion und zu ihren methodischen Anforderungen“, in: ders. (Hrsg.), 2000: *Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe*, Frankfurt am Main, S. 11-39.
- Michalke, Maik/Nafel, Oliver/Nitsche, Anna, 2007: „Mehr Humor und keine Katze“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 109-134.

- Micus Management Consulting 2007: *Selbstdarstellung des Unternehmens*, in: http://www.micus.de/10_unternehmen.html (Zugriff am 08.08.2007).
- Mohn, Liz, 2005: *Liz Mohn*, Vorstellung als Unterstützerin des Internetnetzwerks „Frauen machen Karriere“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), in: http://www.frauenmachenkarriere.de/Home/Unterstuetzerinnen/article_frauenportal/Liz_Mohn.html (Zugriff am 08.08.2007).
- Mohn, Reinhard, 1986: *Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen*. Berlin.
- Mohn, Reinhard, 1993a: „Mitarbeiter am Produktivkapital beteiligen“ in: *Die Welt* vom 19.01.93, abgedruckt in: *Pressenotizen 1992/93 der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.*
- Mohn, Reinhard, 1994: *Effizienz und Evolutionsfähigkeit im öffentlichen Dienst*. Vortrag an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer am 5. November 1992. Gütersloh.
- Morrison, Christian, 1996: *The Political Feasibility of Adjustment*. Policy Brief No. 13, OECD 1996, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/24/1919076.pdf> (Zugriff am 29.07.2007).
- Mücke, Lutz, 2005: „Der Parlaments-Broker“, in: *message* 4/2005, S. 34-40. <http://www.eu-media.info/documents/S034-040.PDF> (Zugriff am 22.07.2007).
- Müller, Peter, 2004: *Den Wandel gestalten - Die Zukunft gewinnen*. Regierungserklärung des saarländischen Ministerpräsidenten Peter Müller zu Beginn der 13. Legislaturperiode am 03.11.2004, in: [www.saarland.de /service _ reden _ 12084.htm](http://www.saarland.de/service_reden_12084.htm) (Zugriff am 22.09.2006).
- Müller-Böling, Detlef, 2000: *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh.
- Oberansmayr, Gerald, 2007: „Get anywhere, fight anywhere, eat anywhere, stay anywhere“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 407-413.
- Pelizzari, Alessandro, 2004: „Kommodifizierte Demokratie. Zur politischen Ökonomie der »Modernisierung« im öffentlichen Sektor“, in: Armutskonferenz /ATTAC /BEIGEWUM Redaktion /Küblböck, Karin /Obermayr, Bernhard /Redak, Vanessa (Hrsg.) 2004: *Was Reichtümer vermögen. Warum reiche Gesellschaften bei Pensionen, Gesundheit und Sozialem sparen*, Wien, S. 96-109.
- Peters, Friedhelm, 2004: „Qualitätsentwicklung unter den Bedingungen von Markt und Wettbewerb“, in: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.) 2004: *Qualität in der Sozialen Arbeit*, Wiesbaden, S. 155- 174.
- Rhön-Klinikum AG, 2007: *Bestehende Arbeitsverträge, Haustarifverträge, Erfolgsbeteiligung, Motivation der Mitarbeiter*, in: <http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka/deu/538.html> (Zugriff am 07.08.2007).
- Rhön-Klinikum AG 2007a: *Eckpunkte unserer Philosophie*, in: <http://www.rhoen-klinikum-ag.com/rka/cms/rka/deu/74.html> (Zugriff am 07.08.2007).
- Ristow, Thomas, 2007: „High noon im Lesesaal“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten

- (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 331-370.
- Roth, Gabriele, 2003: *Auswirkung der DRG-Einführung auf die Krankenhauslandschaft*, Seminararbeit, in: http://www.tcc-sb.de/quellen/g-roth_drg_einfuehrung.pdf (Zugriff am 01.08.2007).
- Ruehl, Wilhelm/Klönne, Arno, 2007: „Bertelsmann und Public-Private-Partnership“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 371-392.
- Ruppelt, Georg, 2005: „Antworten zum Fragenkatalog. Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland““, (K-Drs. 15/335). in: <http://www.bideutschland.de/aktuelles/20050310-bid.html> (Zugriff am 30.07.2007).
- Schröder, Stefanie, 2007: *Der Bertelsmann Konzern zwischen Politik und Öffentlichkeit*, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 139-149.
- Schulz, Corinna 2006: *Der guten Sache verschrieben. Bürgerschaftliches Engagement wächst auch in Deutschland - Erster Stiftungstag in Köln*, in: <http://www.koeln.de/stiftungstag/doc/stifter1.doc> (Zugriff am 29.07.2007).
- Schulzki-Haddouti, Christiane, 2007: „Auf in den Wilden Osten“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 395-398.
- Schumann, Harald, 2006: „Macht ohne Mandat“, in: *Der Tagesspiegel*, 24.09.2006, in: <http://www.tagesspiegel.de/zeitung/Sonntag;art2566,2201720> (Zugriff am 10.08.2007).
- SGB V 2007, in: http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_5/ (Zugriff am 10.08.2007).
- Spiegel Online 2007: *Bertelsmann macht, was Würzburg nicht schafft*, *Spiegel Online* vom 27.04.2007, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,479847,00.html> (Zugriff am 08.08.2007).
- Spindler, Helga, 2007: „War auch die Hartz-Reform ein Bertelsmann-Projekt?“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 243-275.
- Stemmler, Gerhard, 2005: „Studierendenauswahl durch Hochschulen: Ungewisser Nutzen“, in: *Psychologische Rundschau*, 56, 2, 125-127.
- Vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.), 2007: *Bildungsgerechtigkeit. Jahresgutachten 2007*, Wiesbaden, http://www.aktionsrat-bildung.de/fileadmin/Dokumente/Bildungsgerechtigkeit_Jahresgutachten_2007_-_Aktionsrat_Bildung.pdf (Zugriff am 29.07.2007).
- Volke, Matthias, 2007: „Das Konzept „Eigenverantwortung““, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 211-244.
- Von Eiff, Wilfried, ohne Jahr: *Stellungnahme zur geplanten Verschmelzung der Universitätskliniken Gießen und Marburg sowie deren anschließender Veräußerung an einen privaten Klinikbetreiber*, in: http://www.krankenhaus-management.de/conpresso/_data/Verschmelzung_GI-MR.pdf (Zugriff am

08.08.2007).

- Von Eiff, Wilfried/Klemann, Ansgar (Hrsg.) 2005: *Unternehmensverbindungen. Strategisches Management von Kooperationen, Allianzen und Fusionen im Gesundheitswesen*, Schriftenreihe: Gesundheitswirtschaft Band 1, Wikom-Verlag, Wegscheid.
- Waldermann, Anselm, 2007: „Wie Würzburgs Bürger König werden soll“, in: *Spiegel Online* vom 12.05.2007, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482033,00.html> (Zugriff am 20.07.2007).
- Werle, Hermann, 2007: „Nach der Reform ist vor der Reform“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 225-239.
- Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.) 2007: *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg.
- Wikipedia, 2006a: „Befragung“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Befragung> (Zugriff am 25.09.2006).
- Wikipedia, 2006d: „Ranking“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ranking> (Zugriff am 25.09.2006).
- Wikipedia, 2006e: „Rating“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Rating> (Zugriff am 25.09.2006).
- Wikipedia, 2006f: „Index“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Index> (Zugriff am 25.09.2006).
- Wikipedia, 2006g: „Index (Statistik)“, in: http://de.wikipedia.org/wiki/Index_%28Statistik%29 (Zugriff am 25.09.2006).
- Wikipedia 2007: „Krankenhaus“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Krankenhaus> (Zugriff am 08.08.2007).
- Wikipedia 2007a: „Blutige Entlassung“, in: http://de.wikipedia.org/wiki/Blutige_Entlassung (Zugriff am 08.08.2007).
- Würzburg 2007: *Würzburg integriert!*, in: <http://www.wuerzburg.de/buerger/egov/egov-international/2090,10133.html> (Zugriff am 23.09.2007).

Zusätzliche Literatur:

- Berger, Peter/Luckmann, Thomas, 1995: *Modernität, Pluralismus und Sinnkrise. Die Orientierung des modernen Menschen*, Gütersloh.
- Bertelsmann-Stiftung 2003: *E-Government finanzieren - Public Private Partnerships als Lösungsansatz*, Pressemeldung 30.06.2003, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-BB8B5DFF/bst/hs.xsl/nachrichten_4651.htm (Zugriff am 21.07.2007).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2006: *Schuldenmonitor 2006*, Gütersloh.
- Berghoff, Sonja/Giebisch, Petra/Hachmeister, Cord-Denis/Federkeil, Gero/Müller-Böling, Detlef/Rölle, Daniel, 2006: *CHE-Hochschulranking 2006 - Vorgehensweise und Indikatoren*, in: http://www.che.de/downloads/Methoden_2006.pdf (Zugriff am

25.09.2006).

- Bodien, Hans-Georg, 2005: *Kommentar zum ÖPP-Beschleunigungsgesetz*, in: <http://www.meinepolitik.de/oeppeges.htm> (Zugriff am: 21.07.2007).
- Bortz, Jürgen, 1993: *Statistik für Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Berlin.
- CAP 2007: *Bilanz der deutschen EU-Ratspräsidentschaft*, in: <http://www.cap.lmu.de/download/2007/CAP-Analyse-2007-06.pdf> (Zugriff am 24.07.2007).
- Empter, Stefan./Frick, Frank, 1999: *Beschäftigungsorientierte Sozialpolitik in Kommunen - Strategien zur Integration von Sozialhilfeempfängern in das Erwerbsleben*, Gütersloh.
- FHH, Freie und Hansestadt Hamburg, 2004: Behörde für Bildung und Sport, *Hamburg startet das Projekt „Selbstverantwortete Schule“*, Pressemitteilung, in: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bildung-sport/aktuelles/BBS-Newsletter/juni-2004/selbstverwaltete-schule.html> (Zugriff am 26.07.2007).
- Hafemann, Klaus/van Suntum, Ulrich, 2004: *Internationales Standortranking 2004 - Wachstum und Beschäftigung*, Gütersloh.
- Hart, Thomas./Welzel, Carolin (Hrsg.), 2003: *Public Private Partnerships und E-Government*, Gütersloh.
- Knobloch, Clemens, 2006: „Vom Menschenrecht zur Marke.“ in: *Freitag* Nr. 28 vom 7. Juli 2006, <http://www.freitag.de/2006/28/06280401.php> (Zugriff am 29.07.2007).
- Leif, Thomas, 2006: *beraten & verkauft. McKinsey & Co. - der große Bluff der Unternehmensberater*, München.
- Lübberding, Frank, 2007: „Zwischen Angebot und Nachfrage“, in: Wernicke, Jens/Bultmann, Thorsten (Hrsg.): *Netzwerk der Macht - Bertelsmann*, Marburg, S. 317-330).
- Mohn, Reinhard, 2003: *Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers*, Gütersloh.
- Sattler, H., 2007: „Ein hässlicher Vertrag“, 23.06.2007 in: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/25/25554/1.html> (Zugriff am 23.07.2007).
- Schultz, Tanjev., 2007: *Experten fordern radikale Bildungsreform*. In: *Süddeutsche Zeitung* vom 7. März 2007, <http://www.sueddeutsche.de/deutschland/artikel/775/104671/> (Zugriff am 02.08.2007).
- Seefeldt, Jürgen, 2005: „Zukunftsvisionen: Die Bibliothek von morgen“, in: *B.I.T. Online* 1/2005.
- Van Suntum, Ulrich/Kröger, Martin, 1999: *Mit aktiver Arbeitsmarktpolitik aus der Beschäftigungsmisere?*, Gütersloh.
- Wehr, Andreas, 2006: *Das Publikum verlässt den Saal. Nach dem Verfassungsvertrag: Die EU in der Krise*, Köln.
- Weidenfeld, Werner /Korte, Karl-Rudolf, 2001: *Deutschland-Trendbuch*, Wiesbaden.
- Wikipedia, 2006b: „Index“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Index> (Zugriff am 25.09.2006).

6. Anlage

Anlage 1:

ZZÖ/MH/sk
19.1.1994

K/ Herren Dr. Wössner
Brok

**An die Empfänger des Quartalsberichtes
des Brüsseler Verbindungsbüros**

Der Europa-Beauftragte des Vorstandes, Herr Elmar Brok, wird quartalsweise über aktuelle Themen und Entwicklungen in Brüssel sowie die Ergebnisse seiner Arbeit berichten.

Ich bin sicher, daß diese Berichte für Sie und Ihre Arbeit von Interesse sein werden und bitte Sie, den Bericht - soweit sinnvoll - an den relevanten Bezugskreis in Ihrem Verantwortungsbereich weiterzuleiten.

Bitte informieren Sie Ihrerseits aktiv das Brüsseler Büro über Wünsche und Notwendigkeiten.

To the recipients of the Report of the Brussels Liaison Office

Mr. Brok, Vice President European affairs, will inform you about current topics and developments in Brussels as well as the outcome of his work four times a year.

I am sure that these reports will be relevant for you and your respective field of work. Please, forward the report to those staff members in your division for whom it may be relevant.

I would also like to remind you of processing your wishes and needs to the Brussels Liaison Office.

Manfred Harnischfeger

Kontaktaufnahme

Herausragendes Ereignis des Berichtszeitraumes war die offizielle Einweihungsfeier unseres Büros am 13.10.1993. Ca. 100 Gäste aus den europäischen Institutionen - unter ihnen Kommissionspräsident Jacques Delors, Parlamentspräsident Egon Klepsch und NATO-Generalsekretär Manfred Wörner, der deutsche Botschafter, vier Generaldirektoren der Kommission, viele Kommissionsbeamte und Abgeordnete aller Nationalitäten einschließlich Fraktionsvorsitzenden - waren der Einladung Dr. Wössners gefolgt. Diese Resonanz war sehr gut, und wir erreichten unser Ziel, durch einen kleinen Empfang einen einflußreichen Personenkreis anzusprechen.

Nachdem wir den Zeitraum vor unserer Einweihungsfeier intensiv genutzt haben, ein Netzwerk mit externen Kontakten zu knüpfen, konnten wir seit der Hausmitteilung im Oktober weitere interne "Kunden" begrüßen u. a. Vertreter von: BMG, Circulo de Leitores, Gabler Verlag, G+J, Kalender Verlag, Lexikon Verlag, Premiere, Sonopress, Stiftung, Vogel Verlag, Wila Verlag.

Die interne Bertelsmann-Arbeitsgruppe "Postwesen" ist unserer Einladung nach Brüssel gefolgt, und die Arbeitsgruppe "Schriftliche Werbung" wird dies im Januar tun.

Gesetzgebung

Medienkonzentration: Im Bericht des Kulturausschusses des Europäischen Parlaments wird die Harmonisierung der nationalen medienrechtlichen Beschränkungen gefordert und die Kommission gebeten, einen entsprechenden Richtlinienvorschlag auszuarbeiten. Unsere Anregung, die rasante technologische Entwicklung zu berücksichtigen und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Medienindustrie beizutragen, wurde in den Bericht des Parlaments aufgenommen. Es gibt noch eine Reihe von problematischen Forderungen, die uns weiter intensiv beschäftigen werden.

Die von uns koordinierte Bertelsmann Stellungnahme zum Kommissionsfragebogen, in dem die Industrie aufgefordert war, zu Fragen wie den Auswirkungen der neuen Technologien und dem Mediennutzerkriterium Stellung zu nehmen, wurde der Kommission zugestellt. Sie hat dort Beachtung gefunden. Seitdem gibt es kein gemeinsames Vorgehen der privaten Anbieter, während die EBU (European Broadcasting Union) sehr aktiv ist. Hier werden wir weiter sehr aktiv arbeiten.

Urheberrecht:

Die Schutzdauer des Urheberrechtes wird EU-weit auf 70 Jahre nach dem Tod des Autors festgesetzt. Für verwandte Schutzrechte gilt EU-weit eine 50jährige Schutzdauer.

Die Richtlinie Kabel & Satellit ergänzt die Fernsehrichtlinie in urheberrechtlicher Hinsicht. Wir verhinderten die Einführung eines Rechtes der ausübenden Künstler auf angemessene Vergütung bei Weiterverbreitung ihrer Darbietung über Kabel und Satellit. Erfolgreich setzten wir uns für eine Öffnungsklausel ein, die durch technologische Entwicklungen bedingte Rechtsänderungen ermöglicht.

Im ifpi- (International Federation of the Phonographic Industry) Privatkopie-Positionspapier wurden unsere Bedenken gegen eine isolierte Prüfung der Privatkopieproblematik aufgenommen und ein exklusives Verbreitungsrecht für Tonträgerhersteller bei digitaler Übertragung gefordert.

Fernsehrichtlinie: Die Kommission wird in diesem Jahr eine Bewertung der Fernsehrichtlinie vornehmen. Der erste Teil liegt mittlerweile vor; er befaßt sich mit der Quotenregelung, die als Fördermaßnahme für die Produktion und Verbreitung europäischer Fernsehprogramme 1989 in die Richtlinie aufgenommen wurde und die den Fernsehveranstaltern die Verpflichtung auferlegt, den Hauptanteil der Sendezeit europäischen Werken vorzubehalten.

Urheberrecht:

Der Richtlinienentwurf Rechtsschutz von Datenbanken, der die Rahmenbedingungen für das neue interaktive Multi-Media-Zeitalter schaffen soll, liegt dem Rat zur Verabschiedung eines Gemeinsamen Standpunktes vor. Mit der Richtlinie wird ein Urheberrecht an einer Datenbank eingeführt, sofern sie aufgrund von Auswahl und Anordnung der Daten und des Materials eine eigene geistige Schöpfung des Urhebers darstellt; darüber hinaus schafft die Richtlinie ein neues Recht, das Recht auf Schutz gegen unerlaubte Entnahme aus der Datenbank. Dieses gilt auch für Datenbanken, die keinen Urnehberschutz genießen.

Wir inszenierten durch das ifpi-EU Büro (International Federation of the Phonographic Industry) ein mailing an die nationalen Experten im Rat, worin die Ausdehnung der Piraterieverordnung auf Parallelimporte gefordert wurde.

Der Ministerausschuß des Europarates hat eine Konvention zur Regelung des Urheberrechts und der verwandten Schutzrechte bei grenzüberschreitenden Fernsehsendungen über Satellit angenommen. Danach gilt das Recht des Staates, aus dem gesendet wird, nicht nur in den EU-Staaten, sondern in zwanzig weiteren Staaten.

Verbraucherschutz:

- **Fernabsatz:** Der gegenwärtige Entwurf der griechischen Präsidentschaft sieht immer noch eine Einschränkung der Kontaktaufnahme mit dem Verbraucher via Telefon (z.B. Robinsolisten) vor. Die ursprünglich geforderte schriftliche Zustimmung des Verbrauchers und das Verbot von geforderten Vorabzahlungen ist im gegenwärtigen Entwurf nicht mehr enthalten. In Zusammenarbeit mit FEDIM (Europäischer Direktmarketing-Verband) und EMOTA (Europäischer Versandhandelsverband) entwarfen wir ein Positionspapier, welches von acht europäischen Verbänden unterzeichnet wurde und der Europäischen Kommission als offizielle Stellungnahme zugeleitet wurde.
- **Teleshopping:** Die Europäische Kommission wurde in zahlreichen Gesprächen auf die Problematik der Beschränkungen des Teleshoppings in der Fernabsatz- und der Fernsehrichtlinie aufmerksam gemacht. Wir setzen uns gemeinsam mit FEDIM dafür ein, daß die bestehenden Beschränkungen für Teleshopping gelockert werden.
- **Datenschutz:** Die griechische Ratspräsidentschaft scheint nur mäßige Fortschritte zu erzielen. Wie aus dem letzten Ratsdokument hervorgeht, hat sich jedoch unser Einsatz für eine Einführung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten als Kontrollorgan gelohnt.

Europäischer Betriebsrat: Die europäischen Sozialpartner (Europäischer Gewerkschaftsbund und Europäischer Arbeitgeberverband) stehen kurz vor dem Abschluß der ersten Konsultationsrunde, in der es um die grundsätzliche Frage der Verhandlungsbereitschaft geht. Daran wird sich eine zweite Verhandlungsrunde über den Inhalt einer Regelung anschließen. Wir setzen uns mit dem BDZV (Bundesverband der deutschen Zeitungsverleger) und ENPA (European Newspapers Publishers Association) für eine Wiedereinführung der Tendenzschutzvorschrift in die Regelung ein.

Grünbuch Postwesen: Unser internes Papier über internationalen Postverkehr und Endvergütungsfragen wurde von FEDIM und anschließend von EMOTA als offizielle Stellungnahme der Europäischen Kommission zugeleitet. Wir haben in Absprache mit France Loisirs, ECI, BCA, Euroclub, Circulo de Lectores und Premiere eine Bertelsmann Stellungnahme zum Grünbuch erarbeitet, von der wir erwarten, daß sie von den o.g. Verbänden als offizielle Stellungnahme übernommen wird.

Aktuelle Grünbücher:

Audiovisuelle Produktionen: Das angekündigte Grünbuch wird voraussichtlich Anfang April veröffentlicht.

"Commercial Communication": Der angekündigte Fragebogen über Hemmnisse für Werbung im Binnenmarkt wird voraussichtlich erst Ende April verschickt.

Förderprogramme

LIFE: (Finanzierungsprogramm für die Umwelt). Wir reichten einen Antrag zur Förderung einer Pilotanlage zum Recycling hochwertiger Öle für die Farbherstellung im Graphischen Großbetrieb Pößneck ein. Nachdem er mit dem Landesumweltministerium und der Thüringen Vertretung in Brüssel abgesprochen wurde, ist unser Antrag nun Nr. 1 auf der Prioritätenliste Thüringens. G+J reichte einen Antrag zur Förderung eines Projektes zur Vermeidung vom Resttoluol in Druckprodukten ein, den wir mitbetreuten. Entscheidung: September 1994.

THERMIE: (Förderung von Energietechnologien). Unser im Dezember eingereichter Antrag zur Förderung der Abluftentsorgung im Graphischen Großbetrieb Pößneck erfuhr eine Empfehlung von Bundesforschungsminister Krüger. Entscheidung: Juni 1994.

Aufbau weiterer Kontakte

Im Berichtszeitraum wurden zwei unterschiedliche Modelle der externen Kontaktaufnahme erprobt. Am 15. Februar veranstalteten wir in Kooperation mit der Landesvertretung Mecklenburg-Vorpommerns eine Dichterlesung mit Walter Kempowski und einen anschließenden Empfang, zu dem ca. 250 interessierte deutschsprachige Vertreter der Brüsseler Institutionen erschienen, darunter Botschafter, Generaldirektoren und Kabinettsmitglieder der Europäischen Kommission sowie Abgeordnete des Europäischen Parlamentes.

Zu einem "Luncheon Talk" mit Schachweltmeister und "Rußlands Wahl" - Politiker Gari Kasparow, der vom Präsidenten des Europäischen Parlamentes Dr. Klepsch vorgestellt wurde, konnten wir am 3. Februar vierzig mit Rußland befaßte Experten aus allen europäischen Institutionen begrüßen. Der große Erfolg beider Modelle ermutigt uns, für die Zukunft in dieser Richtung weiter zu planen.

In zunehmendem Maße werden wir intern und extern zu Veranstaltungen eingeladen und als Redner angefordert.

Sonstiges

GATT: Die GATT-Verhandlungen wurden am 15.12.1994 erfolgreich zum Abschluß gebracht. Das Welthandelsabkommen befaßt sich zum ersten Mal mit Dienstleistungen und Urheberrechten, was als großer Fortschritt gewertet werden muß. Gegenwärtig analysieren wir die Implikationen des GATT-Abschlusses für das BAG-Geschäft.

Cartiere del Garda: Wir unterstützen die Bemühungen um Genehmigung der regionalen Unterstützung bei Umweltschutzinvestitionen durch regelmäßige Gespräche mit der Geschäftsleitung, der Provinzregierung und der Europäischen Kommission.

Polen: Bei den Bemühungen um eine TV-Lizenz in Polen hat das Brüsseler Büro eine Reihe von Kontakten zu Politikern und Medienratsmitgliedern aller politischen Richtungen und zur Kirche hergestellt sowie mit Vertretern dieser Gruppe Gespräche geführt.

GUS-Geschäft: Für Mohndruck und den Graphischen Großbetrieb Pößneck haben wir in Bonn wegen zweier Projekte (russische Geschichtsbücher und Schulbücher für Kirgistan) Gespräche mit den Staatssekretären Repnik und Waffenschmidt geführt.

Sponsoring/Mäzenatentum und Stiftungen: Wir nahmen erfolgreich am Diskussionsprozess teil, der zu einer liberaleren Neufassung beider Berichte im Europäischen Parlament führte.

Elmar Brok

P.S. Alle hier erwähnten Dokumente können angefordert werden.