





Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen

---

# **Dienstleistungen in der Zukunftsverantwortung**

Ein Plädoyer für eine  
(neue) Dienstleistungspolitik

Walter Ganz

Josef Hilbert

Bernd Bienzeisler & Denise Kluska

## Inhaltsverzeichnis

---

Vorbemerkung	3
Zusammenfassung	5
1. Auf dem Weg in eine neue Dienstleistungsökonomie	7
1.1 Die Transformation der Dienstleistungswirtschaft	8
1.2 Wertschöpfung als Interaktion mit Kunden	9
1.3 Leben und Arbeiten in der Dienstleistungswelt von morgen	10
1.4 Dienstleistungsforschung als gesellschaftspolitische Herausforderung	10
2. Dienstleistungsfelder mit besonderer Zukunftsverantwortung	12
2.1 Gesundheit	12
2.2 Bildung	15
2.3 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz	16
2.4 Mobilität als Dienstleistung	18
2.5 Hybride Wertschöpfung	20
3. Übergreifende Gestaltungsfelder einer (neuen) Dienstleistungspolitik	22
3.1 Bereichsübergreifende Gestaltungsleitbilder fokussieren	23
3.2 Dienstleistungsforschung ausbauen und entwickeln	23
3.3 Impulse durch mehr Nachfrageorientierung in der Wirtschafts- und Finanzpolitik	24
3.4 Zukunftsfähige Dienstleistungen durch regionale Strukturpolitik	26
3.5 Ausbau der internationalen Zusammenarbeit	26
3.6 Dienstleistungsarbeit gestalten	27
Literatur	29
Anhang	
Arbeitskreis Dienstleistungen Projekt 2010: Strukturwandel der Wirtschaft und Dienstleistungen	32
Liste der Expertinnen und Experten	33
Publikationen des Arbeitskreises Dienstleistungen	35
Die Autoren und die Autorin	36

*Diese Publikation wird gefördert mit Mitteln der DKLB-Stiftung.*

Diese Expertise wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autoren und der Autorin in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

## Vorbemerkung

---

Dienstleistungen als „Restkategorie“ denken. Mit dieser oftmals noch vorherrschenden Sichtweise aufzuräumen, ist ein Hauptanliegen des Arbeitskreises Dienstleistungen. Denn mit 30 Millionen Erwerbstätigen haben Dienstleistungen einen Anteil von über 70 Prozent an der Beschäftigung in Deutschland und es ist vornehmlich die Beschäftigung in Dienstleistungen, die wächst. Der Anteil der Dienstleistungen an der Wertschöpfung liegt bei ebenfalls ungefähr 70 Prozent.

Eine Dienstleistungspolitik, die Angebot von und Nachfrage nach hochwertigen öffentlichen und privaten Dienstleistungen systematisch betreiben würde, fehlt bisher jedoch. Wenn überhaupt in den letzten Jahren etwas zugunsten von Dienstleistungen geschah, dann wurden Dienstleistungssektoren und -beschäftigung vornehmlich durch die Deregulierung des Arbeitsmarktes und eine Politik der Liberalisierung und Privatisierung gefördert. Dieser Ansatz hat den Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in vielen Dienstleistungssektoren geschadet und auch die Qualität vieler angebotener Dienstleistungen nicht verbessert.

Angesichts der großen Bedeutung von Dienstleistungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ist es an der Zeit für einen Paradigmenwechsel. Es wird eine Dienstleistungspolitik benötigt, die – analog zur Industriepolitik – mit Mitteln der Wirtschafts-, Regional-, Struktur-, Forschungs- und Innovationspolitik Dienstleistungen und Dienstleistungsbeschäftigung von hoher Qualität fördert.

Mit Blick auf die Bedeutungszunahme der Dienstleistungen postuliert das vorliegende Memorandum eine ihrem volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Gewicht angemessene Politik. Die Autoren und die Autorin skizzieren eine integrierte Dienstleistungspolitik, die weit über die klassischen Dienstleistungsbranchen hin-

ausgeht und eine wichtige Rolle beim sozial-ökologischen Umbau der Wirtschaft spielen wird.

Als diejenigen Dienstleistungsfelder mit einer besonderen Zukunftsverantwortung werden dabei Gesundheit, Bildung, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz sowie Mobilität identifiziert. Ein Megatrend, der weder in der Forschung noch in der Politik bislang entsprechend Niederschlag gefunden hat, ist die zunehmende Integration von Produktion und Dienstleistungen („hybride Wertschöpfung“) und die daraus folgenden neuen Herausforderungen an Märkte und Unternehmen sowie an veränderte Ausbildungs- und Qualifikationsstrukturen von Beschäftigten. Eine trennscharfe Differenzierung zwischen Industrie und Dienstleistungen wird dabei immer schwerer möglich. Die Entwicklung von Industrie und Dienstleistungen ist meist auf Vorleistungen aus dem jeweils anderen Sektor angewiesen und Wertschöpfung findet zunehmend im Zusammenspiel statt.

Wie ein roter Faden zieht sich durch die gesamte Betrachtung des Memorandums, dass die klassischen Trennlinien zwischen Branchen und Sektoren bereits an Bedeutung verloren haben und noch weiter verlieren werden.

Ergänzen ließe sich der Diskurs über die Zukunftsverantwortung von Dienstleistungen um die Dimension einer bedrohten Legitimität öffentlicher Dienstleistungen durch eine sich vertiefende Kluft zwischen öffentlicher Armut und privatem Reichtum bei gleichzeitigem Zurückschrauben des Angebots an öffentlichen Gütern in Menge und Qualität. Nach Jahren der Privatisierung ist es an der Zeit, öffentliche Dienstleistungen bzw. die öffentliche Daseinsvorsorge auszubauen und an gesellschaftlichen Bedarfen auszurichten.

Auch in Zukunft bietet sich der Arbeitskreis Dienstleistungen als ein Forum an, auf dem diese

Herausforderungen mit Vertretern aus Politik, Gewerkschaften, der Wirtschaft und aus Wissenschaft und Forschung in Theorie und Praxis diskutiert werden.

Der Arbeitskreis wurde im Jahr 2003 auf Initiative des Vorsitzenden von ver.di, Frank Bsirske, ins Leben gerufen und in seinen Anfangsjahren von Dr. Monika Wulf-Mathies geleitet. Er versteht sich seither als institutioneller Anker einer partnerschaftlichen Initiative der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Ursprünglich eingerichtet, um neue Konzepte für die Verbesserung der Qualität des Dienstleistungsangebotes und die Erschließung zusätzlicher Beschäftigungspotenziale in Deutschland zu entwickeln, hat sich der Arbeitskreis seither in einem kollektiven Lernprozess über zahlreiche relevante dienstleistungsbezogene Fragestellungen weiterentwickelt zu einem einzigartigen Forum, das sich in erster Linie mit der Rolle von Dienstleistungen im Strukturwandel befasst. Grundlegend für den jeweiligen Diskurs ist dabei, dass sämtliche Themen von gesellschaftspolitisch engagierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern begleitet und entsprechend auch wissenschaftlich fundiert sind.<sup>1</sup> Seit seiner Gründung sind im Rahmen des Arbeitskreises Dienstleistungen und durch seine Aktivitäten angeregt eine Vielzahl von Analysen und Publikationen entstanden. Eine Auswahl der wichtigsten Publikationen befindet sich im Anhang zu diesem Memorandum.

*Dr. Martin Beckmann*  
Politik und Planung  
ver.di

Im Jahr 2010 hat der Arbeitskreis in insgesamt sechs Expertengesprächen die Rolle von Dienstleistungen im Strukturwandel der Wirtschaft beleuchtet. Die Ergebnisse dieser Expertengespräche sowie die Kernaussagen vorangegangener gemeinsamer Aktivitäten sind in dem vorliegenden Memorandum verarbeitet und dokumentiert.

Wir danken an dieser Stelle den Autorinnen und Autoren für ihre nicht immer einfache Aufgabe im Dickicht branchen- und sektorspezifischer Besonderheiten, den Blick für die wesentlichen politischen Handlungs- und Gestaltungsanforderungen einer integrierten Dienstleistungspolitik aufrechterhalten zu haben.<sup>2</sup>

Ebenso danken wir allen Expertinnen und Experten, die durch ihre Beteiligung den dienstleistungspolitischen Diskurs im Arbeitskreis Dienstleistungen und darüber hinaus vorangebracht haben.

Ein besonderer Dank sei an dieser Stelle an die Steuerungsgruppe des Arbeitskreises gerichtet, allen voran Dr. Sigrid Skarpelis-Sperk und Dr. Gerhard Ernst, deren Antriebskraft und überragendes Engagement für eine starke Verankerung der Dienstleistungen als Handlungsfeld in der Politik das Erreichte erst ermöglichten.

Wir hoffen, mit dem vorliegenden Memorandum zu einem breit angelegten gesellschaftspolitischen Diskurs über die Zukunft von Dienstleistungen und deren politische Gestaltung beizutragen.

*Helmut Weber*  
Wirtschafts- und Sozialpolitik  
Friedrich-Ebert-Stiftung

1 Informationen über die Aktivitäten des Arbeitskreises Dienstleistungen unter <http://www.fes.de/wiso/content/dienstleistung.php>

2 Eine Liste der am Projekt 2010 Strukturwandel der Wirtschaft und Dienstleistungen beteiligten Expertinnen und Experten befindet sich im Anhang dieser Publikation.

## Zusammenfassung

---

Die Entwicklung moderner Industriegesellschaften steht am Scheideweg. Denn die ökonomischen, demografischen und ökologischen Herausforderungen werden mit den bislang dominierenden Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen nicht zu bewältigen sein. Es wird schon bald nicht mehr genügen, das, was man bislang erfolgreich gemacht hat, ein wenig besser, ein wenig effizienter und ein wenig umweltfreundlicher zu machen. Wir stehen vor Transformationsprozessen, die es erfordern, die Dinge anders zu machen. Dazu müssen die vielfältigen und komplexen Wechselwirkungen von Technologie, Gesellschaft, Wirtschaft und Ökologie verstanden und die Lösung konkreter Probleme in das Zentrum wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aktivitäten gerückt werden. Die Europäische Union hat bereits erste Schritte in diese Richtung unternommen. So wird die neue Europa-Strategie stärker auf den ökologischen Umbau und nachhaltiges Wachstum abstellen als noch die Lissabon-Strategie, bei der die Errichtung der weltweit wettbewerbsfähigsten Wirtschaftszone im Fokus stand.

Um diesen Umbau jedoch zu erreichen, ist ein grundlegender Perspektivwechsel nötig – ein Perspektivwechsel in Bezug auf das, was Werte sind, wie Werte geschaffen und wie diese bewahrt werden können. Eine, wenn nicht die Voraussetzung dafür besteht in einer konsequenten Dienstleistungsorientierung. Denn diese rückt den Menschen und die Lösung menschlicher Probleme in das Zentrum von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Dadurch entsteht eine Dienstleistungsökonomie neuen Zuschnitts, deren Auswirkungen weit über die klassischen Dienstleistungsbranchen hinausreichen und die mit dem analytischen und begrifflichen Instrumentarium einer Industriegesellschaft nur schwer erfasst und beschrieben werden kann.

So ist es heute schwer vorstellbar, das Gesundheitswesen als wirkliche Dienstleistungswirtschaft zu denken. Denn unter diesen Bedingungen würden Prozesse, Strukturen, Arbeits- und Anreizsysteme so konzipiert, dass alles auf die langfristige Aufrechterhaltung der Gesundheit der Menschen abzielt und nicht auf die kurzfristige Bekämpfung von Symptomen. Unter den Bedingungen einer konsequenten Dienstleistungsorientierung wären die vielfältigen Akteure und Systeme, die für ein dauerhaft gesundes Leben unerlässlich sind, so miteinander vernetzt, dass Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen jeweils auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmte Leistungen erhalten, deren Kosten den individuellen und gesellschaftlichen Mehrwert dieser Leistungen widerspiegeln.

Aber nicht nur das Gesundheitswesen, auch die Bereiche Bildung, Mobilität, Energie und selbst die industrielle Produktion müssen stärker als Dienstleistungssysteme konzipiert und entwickelt werden, wenn die Lebensqualität trotz der demografischen Herausforderungen weiter gesteigert und wenn die ökologische Kapazität des Planeten nicht restlos erschöpft werden soll.

Man wird in all diesen Bereichen auch künftig Politik betreiben – sei es Gesundheitspolitik, Bildungspolitik oder Verkehrspolitik. Aber man stellt schon heute fest, dass diese Politiken sich stets innerhalb der Grenzen der Funktionssysteme bewegen und es deshalb kaum zu grundlegenden, bahnbrechenden und vor allem systemübergreifenden Lösungsansätzen kommt. Eine Dienstleistungsökonomie neuen Zuschnitts bedarf daher einer Dienstleistungspolitik neuen Zuschnitts. Eine solche Dienstleistungspolitik kennt und versteht die Wechselwirkungen innerhalb unterschiedlicher Dienstleistungssysteme und kann entsprechende Gestaltungsimpulse für system-

spezifische und systemübergreifende Dienstleistungsinnovationen liefern. Eine Dienstleistungspolitik setzt zugleich neue Akzente im sektorübergreifenden Zusammenspiel der Akteure.

Mit Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen sind ungeahnte Chancen verbunden, nicht nur in Bezug auf die Verbesserung der individuellen Lebensqualität, sondern auch im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle, die Entwicklung neuer Infrastrukturleistungen oder den Export von Dienstleistungen „Made in Germany“. Dienstleistungsinnovationen – eingebettet in eine entsprechende Dienstleistungspolitik – können zu mehr Transparenz auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten führen, zum sinnvolleren Umgang mit Produkten und Ressourcen, zu lebenslangem Lernen, zu einer Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, aber auch zu einer Verbesserung öffent-

licher Leistungen bei gleichzeitiger Kostensenkung. Diese Potenziale werden bislang nicht vollständig genutzt; die Dienstleistungswirtschaft bleibt hinter ihren Möglichkeiten, und ein Grund dafür ist auch das Fehlen einer integrierenden Dienstleistungspolitik.

Die folgenden Kapitel markieren Entwicklungs- und Gestaltungsfelder einer solchen Dienstleistungspolitik, ohne dass an dieser Stelle Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden soll. Deutlich wird jedoch, dass sich nicht die Frage stellt, ob moderne Gesellschaften eine aktive Dienstleistungspolitik betreiben wollen. Die Frage wird sein, welche Dienstleistungspolitik mit welchen Zielstellungen betrieben werden kann und betrieben werden soll. Das vorliegende Papier zielt darauf ab, auf diese Fragen erste Antworten zu geben.

## 1. Auf dem Weg in eine neue Dienstleistungsökonomie

---

Die jüngsten ökonomischen, sozialen, technologischen und ökologischen Entwicklungen deuten auf Veränderungsprozesse hin, die in ihrer Tiefe und Reichweite allenfalls mit dem Prozess der Industrialisierung vergleichbar sind. Die ständig an Dynamik gewinnenden Prozesse münden in eine Dienstleistungsökonomie neuen Zuschnitts, in der Begriffe wie Produktion und Konsum, Arbeit und Leben oder Wert und Wertschöpfung neu definiert werden. Viele Gründe sprechen dafür, dass diese Entwicklung in vollem Gange ist, wenn gleich sich die Auswirkungen erst schemenhaft abzeichnen:

- Die Weltwirtschaft strebt in ein neues Gleichgewicht, wobei die schroffen Differenzen zwischen auf Produktion und auf Konsumption ausgerichteten Volkswirtschaften auf Dauer nicht bestehen bleiben. Für Deutschland dürfte dies einen strukturellen Rückgang der exportorientierten Sachgutproduktion und eine Stärkung der Binnenwirtschaft bedeuten, die insbesondere durch Dienstleistungen getragen wird, zumal viele Produktmärkte schon heute gesättigt sind.
- Die sozioökonomischen Probleme und Herausforderungen, wie Demographie, Ressourcenverteilung und Energieversorgung können nur durch intelligente Dienstleistungssysteme gelöst werden, die darauf abzielen, individuelle Bedürfnisse, verfügbare Ressourcen (Kapital, Technologie, Energie) und das Potenzial der Beschäftigten so zu verknüpfen, dass Leistungen effizienter und Ressourcen schonender erbracht werden.
- Durch neue Informationstechnologien verfallene etablierte Wissens- und Informationsmonopole und entstehen neue Formen der sozialen und ökonomischen Vernetzung. Eine solche netzwerkbasierte Ökonomie führt in allen gesellschaftlichen Bereichen zu neuen Organi-

sations- und Geschäftsmodellen und zu einem neuen Verständnis von Werten und Wertschöpfung. Damit verbunden sind neue Herausforderungen im Bereich der Qualifizierung der Beschäftigten und der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit.

- Der Abschied von einer auf die Erzeugung und den Konsum materieller Produkte fokussierten Ökonomie geht einher mit einem Bedeutungszuwachs von Leistungen, die unmittelbar an Personen ansetzen. Solche personenbezogenen Dienstleistungen, wie Erziehung, Bildung und Gesundheit, die die Zukunftsfähigkeit und die Lebensqualität maßgeblich bestimmen, müssen jedoch künftig anders organisiert werden, um produktiv, qualitativ hochwertig und zugleich bezahlbar zu bleiben.

Das Zusammenwirken dieser sozio-ökonomischen Faktoren führt zu neuen Arbeits- und Wertschöpfungsformen, die davon geprägt sind, dass Menschen in neuer Art und Weise interagieren und kooperieren, um gemeinsam Lösungen für die sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft zu erarbeiten. Dies setzt jedoch ein neues bzw. erweitertes Verständnis von Wert und Wertschöpfung, von Werterhaltung und Nachhaltigkeit, von Produktion und Konsumption und nicht zuletzt von Produkten und Dienstleistungen voraus.

Ein wesentliches Kennzeichen einer Dienstleistungsökonomie neuen Zuschnitts ist mithin, dass der Dienstleistungsbegriff selbst einer Veränderung unterliegt. Es wird künftig nicht mehr genügen, Dienstleistungen als Restkategorie zu denken, unter der all jene Tätigkeiten erfasst werden, die sich dem produzierenden Gewerbe nicht zu rechnen lassen. Es wird schon bald weder ökonomisch noch politisch sinnvoll sein, Dienstleistungen in produktive unternehmensbezogene Tätigkeiten und unproduktive personenbezogene

Leistungen zu differenzieren, denn die Lösung der gesellschaftlichen Herausforderungen wird mit solchen Unterscheidungen nicht möglich sein. Und es wäre fatal, den Rückbau der industriellen Basis als logische Folge einer stärkeren Dienstleistungsorientierung zu betrachten, denn gerade im industriellen Umfeld liegen vielfältige Chancen für die Erbringung und auch den Export von Service-Leistungen (Daniels/Bryson 2002).

Der Begriff der Dienstleistung markiert bereits heute ein neues Verständnis von Arbeit, Wertschöpfung und Kooperation (Lusch et al. 2008). Dienstleistungsorientiertes Denken und Handeln ist die zentrale Herausforderung und zugleich die wichtigste Antwort einer wissenszentrierten Ökonomie, die ihre Ressourcen nicht in materiellen, sondern in immateriellen Bereichen wie Wissen, Kreativität und ökologischer Nachhaltigkeit sucht und findet (Florida 2004). Dabei entstehen neue Innovations- und Wertschöpfungsketten, die sich mit der klassischen Trennung von privatwirtschaftlich und öffentlich erbrachten Dienstleistungen kaum noch abbilden lassen. So wirft schon jetzt die Debatte um eine „Re-Kommunalisierung“ von Infrastrukturdienstleistungen die Frage auf, wie die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen künftig aussehen wird und wie für diese Leistungen eine nachhaltige und solide Finanzierungsgrundlage geschaffen werden kann.

### 1.1 Die Transformation der Dienstleistungswirtschaft

Wesentlich beeinflusst und vorangetrieben werden diese Entwicklungen durch den Einsatz digitaler Informationstechnologien. Die Bedeutung von Informations- und Telekommunikationstechnologien für die Transformation der Dienstleistungsgesellschaft kann nicht überschätzt werden. Dies liegt vor allem daran, dass es sich bei digitaler Kommunikation nicht um eine Technologie im engeren Sinne handelt, sondern um eine Kulturtechnik, die sämtliche soziale und ökonomische Bereiche durchdringt und die die Vernetzung und die Interaktion von Menschen auf eine neue Grundlage stellt (Baecker 2007).

In der Dienstleistungswirtschaft führt digitale Kommunikation vor allem zu einer Neudefinition von Aufgaben, Kompetenzen und Qualifikationsprofilen (Dueck 2010). So geraten viele Dienstleistungsfunktionen und Aufgaben unter vermehrten Rationalisierungs- und Automatisierungsdruck, weil durch Technologieinsatz das für Dienstleistungen unterstellte räumliche und zeitliche Zusammenfallen von Produktion und Konsumption (Uno Actu Prinzip) teilweise oder gar vollständig aufgebrochen wird (Karmarka 2004). Zugleich jedoch steigt die Relevanz einer kundenindividuellen Dienstleistungserbringung, was dazu führt, dass Tätigkeiten und Aufgaben im direkten Kundenkontakt aufgewertet werden und dort neue Anforderungs- und Qualifikationsprofile entstehen. Dieses Spannungsfeld prägt schon heute die Dienstleistungswirtschaft und wird an Intensität weiter zunehmen. Insgesamt ist davon auszugehen, dass es zu neuen Formen der Arbeitsteilung kommt (Sayer/Walker 1992), bei denen sich manche Unternehmen auf die hochproduktive Aggregation und Verarbeitung von digitalen Daten und Informationen spezialisieren (Service Factory), während andere sich auf die individuelle Dienstleistungserbringung an der Schnittstelle zum Kunden konzentrieren. Die jüngsten Technologietrends im Umfeld von Cloud-Computing werden dieser Entwicklung abermals Vorschub leisten.

Entscheidend wird sein, welche politischen Handlungs- und Gestaltungsspielräume bestehen, um diese Entwicklungen so zu beeinflussen, dass sie zum Vorteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden, Unternehmen und der Gesellschaft als Ganzes gereichen. Hier zeichnen sich wesentliche Anforderungen an eine Dienstleistungspolitik ab, die – ähnlich wie die Industriepolitik der 1970er Jahre – darauf abzielt, ökonomische, technologische und soziale Transformationsprozesse in Einklang zu bringen und die entsprechende wirtschafts- und sozialpolitische Akzente setzen kann.

Die Frage ist jedoch, wie sich die Gestaltungsfelder eine Dienstleistungspolitik eingrenzen lassen. Muss eine Dienstleistungspolitik vor allem für klassische Dienstleistungsbranchen betrieben

werden oder impliziert Dienstleistungspolitik die wirtschafts- und sozialpolitische Flankierung eines Spektrums an Aktivitäten, das über die Grenzen etablierter Dienstleistungsbranchen hinausreicht? Die Antwort dürfte lauten: sowohl als auch. Zum einen zeigt sich schon jetzt, dass klassische Dienstleistungsbranchen wie „Bildung“ und „Gesundheit“ in besonderer Art und Weise Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit moderner Gesellschaften übernehmen. Zum anderen liegen die Chancen von Dienstleistungsinnovationen gerade in der sektor- und systemübergreifenden Gestaltung von Dienstleistungsprozessen, wodurch neue Handlungs- und Gestaltungsfelder in das Zentrum einer Dienstleistungspolitik rücken. Beispiele hierfür sind hybride Leistungsangebote, bei denen die Produkt- und Dienstleistungsbestandteile hoch integriert angeboten werden oder die Erbringung komplexer Systemdienstleistungen (Spohrer/Kwan 2008), bei denen sich Gestaltungsoptionen erst durch die Betrachtung der gesamten, branchenübergreifenden Wertschöpfungskette ergeben.

## 1.2 Wertschöpfung als Interaktion mit Kunden

Wenn aber die Differenzierung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen weniger trägt, stellt sich die Frage, was den Kern bzw. das Wesen einer Dienstleistung und vor allem einer Dienstleistungstätigkeit ausmacht. Ohne dass die Wissenschaft bereits eine eindeutige und einvernehmliche Antwort geliefert hat, spricht vieles dafür, dass die Interaktion und Kommunikation mit Kunden und Kooperationspartnern ein prägendes Element von Dienstleistungsarbeit darstellt (Dunkel/Wehrich 2010; Ernst/Kopp 2010). Dabei kann das Ausmaß und die Art der Kundeninteraktion variieren: Es gibt komplexe und weniger komplexe Interaktionen; es gibt intensive und weniger intensive Kontakte und es gibt klar definierte und offen gestaltete Spielräume für den kommunikativen Austausch. Es geht jedoch stets darum, auf die Bedürfnisse von Menschen einzuge-

hen und diese so zu übersetzen, dass sie an die Prozesse und Strukturen von Organisationen anschlussfähig gemacht werden. Eine Ärztin spricht mit Patienten und ist in der Lage, die für ihre Bedürfnisse optimale Versorgung zu organisieren. Ein Verkäufer prüft, wie er aus einer begrenzten Auswahl an Produkten die optimale Kombination für seine Kunden zusammenstellen kann. Ein Service-Mitarbeiter im Maschinenbau bereitet Kundenwünsche so auf, dass die Maschine entsprechend optimiert werden kann.

Schon heute arbeiten zwei Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland im direkten Kontakt mit Menschen (Beckmann et al. 2010). Dabei werden interne und externe Dienstleistungen erbracht, wird kommuniziert und interagiert, wird mit Emotionen und subjektiven Bedürfnissen umgegangen. Gleichwohl folgt nur in den seltensten Fällen die Arbeitsorganisation den Anforderungen an Interaktionsarbeit. Zudem scheint in vielen Dienstleistungsberufen, in denen die Interaktion mit Personen den Kern der Arbeitstätigkeit markiert, der Zusammenhang zwischen Qualifizierung und den materiellen Verwertungsbedingungen der Arbeitskraft aufgebrochen. Dies führt dazu, dass in bestimmten Dienstleistungsbranchen heute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar gut ausgebildet sind, jedoch kaum angemessene Löhne erzielen können (Vogel 2006).

Eine wesentliche Aufgabe einer Dienstleistungspolitik besteht mithin darin, Gestaltungsansätze zu liefern, damit Dienstleistungsarbeit den Bedürfnissen der Interaktionsarbeit entsprechend organisiert werden kann. Dabei geht es vor allem um den langfristigen Erhalt der individuellen Leistungsfähigkeit, die Aufrechterhaltung der Gesundheit der Dienstleistungsbeschäftigten, aber auch um die Schaffung attraktiver, sinnstiftender und auf Selbstverwirklichung zielender Arbeitsmöglichkeiten und nicht zuletzt um Rahmenbedingungen, in denen individuelle Wertschöpfungsbeiträge und Qualifikationen mit den materiellen Vergütungsformen in Einklang gebracht werden.

### 1.3 Leben und Arbeiten in der Dienstleistungswelt von morgen

Dienstleistungen und Dienstleistungsarbeit sind die prägenden Strukturmerkmale moderner Gesellschaften. Dies gilt heute und noch mehr in der Zukunft. Es wäre jedoch ein Trugschluss zu glauben, dass in einer Dienstleistungsökonomie Produkte und Güter keine Rolle mehr spielen. Was sich allerdings verändert, sind die Muster der materiellen Produktion und der Konsumption. In immer mehr Lebensbereichen werden Produkte zu Plattformen, auf denen innovative Dienstleistungen und Service-Angebote aufsetzen (Bienzler/Ganz 2010). Schon heute wird an Konzepten gearbeitet, die darauf abzielen, den Individualverkehr als Dienstleistung zu organisieren, bei denen Autos nicht gekauft, sondern genutzt werden. Alternative Energie- und Antriebskonzepte könnten diese Entwicklung drastisch beschleunigen. Zugleich entstehen neue regionale Produktions- und Distributionsnetzwerke, z. B. in der Landwirtschaft oder im Bereich der dezentralen Energiegewinnung, in denen die klassischen Rollenverteilungen von Leistungsanbietern und Leistungsabnehmern teilweise aufgebrochen werden.

Der Wandel in den Produktions- und Konsummustern führt vielfach zu neuen Dienstleistungsangeboten und Dienstleistungstätigkeiten, für die erst einmal Menschen mit den richtigen Qualifikationen und Kompetenzen ausgebildet werden müssen. Dass dies geschieht, ist auch Aufgabe einer Dienstleistungspolitik. Die an Dynamik gewinnende internationale Debatte um die Notwendigkeit einer eigenständigen „Dienstleistungswissenschaft“ (Service Science) verweist darauf, dass die Arbeit in komplexen Dienstleistungssystemen mit neuen Qualifikationsanforderungen einhergeht, die durch die derzeitige akademische und nicht-akademische Aus- und Weiterbildung nur unzureichend abgedeckt werden (Arbeitsgruppe Evaluation Service Science 2010). Vor diesem Hintergrund könnte sich der viel diskutier-

te Fachkräftemangel schon bald in einen Dienstleistungsfachkräftemangel verwandeln, für dessen Bewältigung erst einmal die entsprechenden Ausbildungsstrukturen und -inhalte geschaffen werden müssen.

Um solche Entwicklungen erkennen und bewerten zu können, benötigt eine zukunftsfähige Dienstleistungspolitik eine Entscheidungsunterstützung im Sinne eines systematischen und langfristig ausgelegten Zukunftsmonitorings. Denn Dienstleistungspolitik muss in der Lage sein, die Zusammenhänge zwischen technologischen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren, um darauf aufbauend Gestaltungslösungen zu entwickeln, die das Leben und Arbeiten in der Dienstleistungsökonomie effizient und lebenswert machen.

### 1.4 Dienstleistungsforschung als gesellschaftspolitische Herausforderung

In diesem Zusammenhang gilt es auch, eine Dienstleistungsforschung zu etablieren bzw. zu stärken, welche die Verbesserung der Dienstleistungsqualität und die Erhöhung der Dienstleistungsinnovation in das Zentrum des Forschungsinteresses rückt. Dabei muss – schon aufgrund der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Technologie, Ökonomie und Gesellschaft – stets der Mensch bzw. der individuelle und kollektive Nutzen einer Dienstleistung im Fokus der Betrachtung stehen. Es genügt nicht, Dienstleistungsforschung allein aus der technologischen oder der ökonomischen Perspektive zu betrachten. Der Forschungsgegenstand Dienstleistungen erfordert einen ganzheitlichen, interdisziplinär ausgerichteten Ansatz, der technische, wirtschaftliche und vor allem soziale Entwicklungen berücksichtigt (Initiative Social Science Service Research 2010). Die derzeit international zu beobachtende Debatte um die Entwicklung einer „Dienstleistungswissenschaft“ (Service Science) ist noch zu stark technologiegetrieben und läuft damit Gefahr, an den tatsächlichen

Bedürfnissen einer Dienstleistungsgesellschaft, die auf Lebensqualität, Ökologie und Nachhaltigkeit setzt, vorbeizulaufen.

Gerade in Deutschland gibt es eine lange Historie in der interdisziplinären Zusammenarbeit bei der Erforschung technologischer Themen. Erfolgreiche Beispiele dafür finden sich in der Arbeitssystemgestaltung bzw. in der sozio-technischen Systemgestaltung – Innovationsfelder, die in hohem Maße von der Zusammenführung technologischer und sozialwissenschaftli-

cher Kompetenzen und Forschungsansätze profitieren konnten. Solche Ansätze gilt es weiterzuentwickeln und gezielt auf Fragestellungen der Dienstleistungsinnovation zu übertragen. Dafür müssen aber auch die entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen bereitgestellt werden. Nur so erhält die Gesellschaft eine wissenschaftliche Basis, die in der Lage ist, die wesentlichen Transformationsprozesse analytisch zu durchdringen und methodisch zu begleiten.

## 2. Dienstleistungsfelder mit besonderer Zukunftsverantwortung

---

Deutschland muss – wie alle führenden Wirtschaftsnationen – eine Fülle von Aufgaben lösen, um einerseits die ökologische, soziale und technologische Zukunftsfähigkeit zu erhalten und zu stärken und um andererseits die hohe Lebensqualität zu sichern und auszubauen. Die Zukunft sozialer und wirtschaftlicher Integration wird in hohem Maße von gelingenden Dienstleistungsaktivitäten abhängen, denn Dienstleistungen sind nicht nur entscheidend für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze, sondern auch für die gesellschaftliche Daseinsvorsorge und die Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe. Die Ausrichtung an den spezifischen Bedürfnissen und am Nutzen für die Endkunden, die Finanzierbarkeit sowie die flächendeckende Verbreitung innovativer Dienste sind zentrale Entwicklungsdimensionen einer erfolgreichen Dienstleistungspolitik.

Auch die Ergebnisse des Arbeitskreises Dienstleistungen von ver.di und der Friedrich-Ebert-Stiftung haben gezeigt, dass es insbesondere mit den Dienstleistungsfeldern Gesundheit, Bildung, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz, Mobilität sowie hybride Wertschöpfung eine Reihe von Arbeits- und Gestaltungsbereichen gibt, die einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. In allen Feldern besteht ein hohes Gestaltungspotenzial, aber auch hoher Gestaltungsbedarf für innovative Dienstleistungen und Service-Angebote. Gleichzeitig sind Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und -organisation sowie eine Neuausrichtung der Qualifikationsstrukturen für die moderne Dienstleistungsarbeit unverzichtbar. Denn zum einen müssen die Arbeitskräfte den Anforderungen innovativer Dienstleistungen gewachsen sein, zum anderen müssen diese Berufsfelder attraktiver werden, um in Zukunft überhaupt Arbeitskräfte anzuziehen.

### 2.1 Gesundheit

Eine der erfreulichen Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit besteht darin, dass im Vergleich zu früheren Zeiten die Aufrechterhaltung der physischen und psychischen Gesundheit einen deutlich höheren Stellenwert einnimmt. So hat das Gesundheitsbewusstsein nicht nur bei den Bürgerinnen und Bürgern zugenommen, sondern auch die Öffentliche Hand und die Unternehmen erkennen immer mehr, dass körperliches und geistiges Wohlergehen die individuelle Lebensqualität verbessert und unverzichtbar ist für die Aufrechterhaltung der ökonomischen und sozialen Leistungsfähigkeit der Gesellschaft.

Zugleich steht das Gesundheitswesen vor elementaren Herausforderungen, denn schon aufgrund der Alterung der Gesellschaft ist zukünftig mit einer stark wachsenden Zahl der Pflegebedürftigen und damit mit einer steigenden Krankheitslast zu rechnen, die in der Folge zu einer deutlichen Anhebung der Gesundheitsausgaben führen wird. Während die stetig gewachsenen Gesundheitsausgaben Deutschlands im Jahre 2008 bei etwa 263,2 Milliarden Euro (Statistisches Bundesamt 2010a) lagen, müssen laut Prognosen im Jahre 2020 bereits bis zu 470 Milliarden Euro insgesamt für Gesundheit aufgewendet werden (Dostal/Dostal 2009).

Die öffentlichen Haushalte stehen jedoch – gerade mit (Rück-)Blick auf die Finanzmarktkrise – vor großen Finanzierungsproblemen, die auch den Bereich der öffentlichen Gesundheitsdienstleistungen treffen, so dass weitere Ausgabenkürzungen zu erwarten sind. Gleichzeitig werden den Versicherten immer höhere Abgaben abverlangt. Dieser Weg führt über kurz oder lang in die Sackgasse. Bereits heute ist klar, dass die Impulse,

die durch die Gesundheitspolitik gesetzt werden, allenfalls Symptome eines krisenhaften Systems lindern, ohne dass die Qualität der Leistungen oder die Effizienz von Gesundheitsdiensten signifikant verbessert wird.

Die Ursache hierfür liegt weder im mangelnden Gestaltungswillen noch in einer mangelnden Gestaltungskompetenz, sondern in der Unterberücksichtigung der systemischen Wechselwirkungen von Gesundheit, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Eindimensionale Betrachtungsweisen greifen dabei zu kurz. So kann Gesundheit heute nicht mehr allein aus der Perspektive des Gesundheitssystems betrachtet werden. Gesundheit findet auch im Bildungssystem, in den Unternehmen, in den Medien und in der Freizeitwirtschaft statt, z.B. in Form von Aufklärung, Prävention oder gesundheitsförderlichen Leistungsangeboten. Ohne eine stärkere Berücksichtigung und proaktive Gestaltung dieser Wechselbeziehungen wird in Zukunft jede Gesundheitsreform schon vor ihrer Verabschiedung als gescheitert gelten.

Die Lösung kann nur in neuen, dienstleistungsorientierten Versorgungs- und Angebotsformen liegen, die ihren Fixpunkt in der Aufrechterhaltung und Förderung der individuellen Gesundheit haben. Nur so ist es möglich, dass individuelle Gesundheitsbedürfnisse und verfügbare gesundheitsförderliche Angebote und Aktivitäten über die gesamte Lebensspanne hinweg individuell und modular zugeschnitten werden. Dabei gilt es zugleich neue und vor allem bezahlbare Versorgungs- und Angebotsformen zu entwickeln, die eine effizientere Gesundheitsversorgung für eine größere Anzahl von Patienten leisten können.

Das kann nur gelingen, wenn man die individuellen Gesundheitsbedürfnisse der Menschen und die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Gesundheit und der Gestaltung der Lebens- und Arbeitswelten kennt und wenn diese Kenntnisse in die Angebotsgestaltung integriert werden. Nicht zuletzt der Einsatz neuer Informations- und Telekommunikationstechnologien eröffnet dazu neue Möglichkeiten. So kann Informationstechnik dazu beitragen, dass Patienten

mit den vielfältigen Akteuren der Gesundheitswirtschaft besser und intensiver vernetzt werden, so dass Informationen und Daten schneller und reibungsloser zirkulieren (Braun/Eberspächer/Picot 2006). Die so erreichten Prozessoptimierungen wiederum tragen dazu bei, dass Ärzte, Pflegekräfte und Patienten mehr Zeit für die eigentliche Dienstleistungserbringung haben, was gerade unter Aspekten der Dienstleistungsqualität dringend notwendig wäre. Unter den Bedingungen einer konsequenten Dienstleistungsorientierung des Gesundheitswesens reift zugleich die Erkenntnis, dass öffentliche Dienstleistungen wie die Gesundheitsversorgung nicht allein eine Belastung für die Staatsfinanzen darstellen, sondern als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung nutzbar gemacht werden können, wenn sie in tragfähige Konzepte und Angebote umgewandelt werden.

Im Rahmen der Modernisierung öffentlicher Gesundheitsdienstleistungen sollte zudem ein besonderes Augenmerk auf eine hohe Versorgungsqualität und mehr Patientenorientierung gelegt werden. In Zukunft werden sich nicht nur die Menge der konsumierten Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen, sondern auch die Ansprüche der Konsumenten und Patienten an die Qualität erhöhen. Dies ist insbesondere auf den erhöhten Stellenwert der Gesundheit in der Gesellschaft und auf das wachsende Gesundheitsinteresse der Bevölkerung zurückzuführen (Teichert 2011). So sind die Ausgaben der privaten Haushalte für Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen in den letzten zehn Jahren deutlich und kontinuierlich angestiegen (Statistisches Bundesamt 2010a) – ein Trend, der sich auch in Zukunft weiter fortsetzen wird.

Aufgrund der erhöhten Ansprüche und Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen gilt es für die Zukunft umso mehr, innovative und qualitativ hochwertige Service-Angebote zu entwickeln und die individuelle Anpassung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Kunden auszubauen (Granig/Nefiodow 2010). Beispielsweise werden Gesundheitsdienstleistungen heute nicht mehr nur in den Krankenhäusern und Arztpraxen, sondern mehr und mehr auch im priva-

ten Haushalt erbracht (Heinze/Hilbert/Paulus 2009) und bereits zum Großteil durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt. Zukunftsweisend sind in dieser Hinsicht E-Health-Anwendungen und Ambient Assisted Living-Systeme, die im Alter und bei Krankheit ein selbstständiges Leben in den eigenen vier Wänden unterstützen. Ein Ausbau der Gesundheitsdienstleistungen per IuK-Technologien wird den Einsatz von Pflegekräften und soziale Zuwendung jedoch nicht ersetzen können. Der Gesundheitsstandort Haushalt wird somit nicht ohne von Menschen persönlich erbrachte Dienstleistungen auskommen. Damit der Gesundheitsstandort Haushalt nicht zur Insel wird, ist gerade in diesem Bereich ein intelligentes Zusammenspiel von Technik und Personaleinsatz durch neue Dienstleistungsangebote in Form von Systemlösungen erforderlich.

Eine Dienstleistungspolitik, die den Anspruch erhebt, die Dienstleistungsqualität im Gesundheitswesen zu verbessern, muss sich daher mit den Chancen und Risiken des Technologieeinsatzes in der Gesundheitsversorgung auseinandersetzen und sie muss Konzepte entwickeln, wie Leistungen, die auch jenseits des gesundheitsökonomischen Kernsystems erbracht werden (z. B. Pflegeleistungen durch Angehörige), in das Dienstleistungssystem „Gesundheit“ erfolgreich integriert werden können. Eine nicht zu vernachlässigende Zukunftsbaustelle des deutschen Gesundheitswesens wird es auch sein, einen gleichen Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten. Dies beinhaltet in erster Linie die gezielte Ansprache von Personen und Gruppen, die Gesundheits- und Präventionsangebote nicht selbstständig – zum Beispiel aufgrund von Sprachbarrieren oder anderen Hindernissen – in Anspruch nehmen können.

Mit dem Mehr an Gesundheitsdienstleistungen, die in Zukunft unerlässlich sind, um den Bedarf steigender Patientenzahlen zu decken, werden auch deutlich mehr und besser qualifizierte Fachkräfte benötigt. Während im Jahre 2009 in den Gesundheitsberufen rund 4,7 Mil-

lionen Menschen arbeiteten (Statistisches Bundesamt 2010b), könnten bis zum Jahre 2020 insgesamt bis zu 6,7 Millionen Arbeitskräfte benötigt werden (vgl. Henke et al. 2010). Um einem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und Gesundheitsdienstleistungen aufgrund mangelhafter Arbeitsbedingungen nicht zur „Achillesferse der Gesundheitswirtschaft“ (Evans/Hilbert 2008) werden zu lassen, ist es ein unbedingtes Ziel einer zukunftsweisenden Dienstleistungspolitik, attraktivere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und eine effizientere Arbeitsorganisation zu schaffen sowie die Qualifizierungsstrukturen auszubauen.

Dabei gilt es jedoch zu erkennen, dass sich im Zuge der Entwicklung von dienstleistungsorientierten Versorgungsstrukturen und Prozessen die Qualifikationsprofile stark verändern werden. Eine Entwicklung dürfte sein, dass die Koordination und Steuerung von Kommunikations- und Informationsprozessen innerhalb des Gesundheitswesens und an den Schnittstellen zu den Lebens- und Arbeitswelten der Menschen erheblich an Bedeutung gewinnt. Bei der Qualifizierung für die Gesundheitsberufe geht es einerseits um eine qualitative Verbesserung der (Berufsaus- und Weiter-) Bildung in der Gesundheits- und Altenpflege. Andererseits ist es für die Zukunftsfähigkeit der Gesundheitsdienstleistungen unbedingt erforderlich, die Qualifikationsstrukturen und -inhalte zu erweitern, die Beschäftigten für einen erhöhten (Medizin-)Technikeinsatz zu qualifizieren, Spezialisierungen in der Weiterbildung zu fördern und über eine neue Arbeitsteilung zwischen Arzt und Pflegekraft nachzudenken.

Insgesamt sollte eine Dienstleistungspolitik darauf hinwirken, Gesundheit als systemübergreifende Dienstleistungserbringung zu gestalten, die Einflussgrößen wie Arbeitsgestaltung, Arbeitsschutz, Bildung, Ernährung und die Gestaltung individueller Lebensentwürfe stärker unter Gesichtspunkten des proaktiven Gesundheitsmanagements thematisiert, um darauf aufbauend die Rahmenbedingungen für ein nachhaltig ausgerichtetes Gesundheitssystem zu schaffen.

## 2.2 Bildung

Leistungsfähige Bildungs- und Qualifizierungsangebote sind für die soziale und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit hoch entwickelter Gesellschaften die Schlüsselressource. Eine gute (Schul-)Bildung ist ein wichtiger Grund- und erster Meilenstein für die Aus- und Weiterbildung qualifizierter Fachkräfte, für die in vielen Wirtschaftsbereichen heute und in Zukunft großer Bedarf besteht. Wichtig für die zukünftige Innovationsfähigkeit von Gesellschaft und Wirtschaft sind zweifellos größere Investitionen des Bundes und der Länder in Schul- und Berufsausbildung sowie berufliche Weiterbildungsmaßnahmen (Eicker-Wolf/Thöne 2010). Unerlässlich ist nicht nur, dass die öffentlichen Bildungsausgaben gesteigert werden; zusätzlich ist der Dienstleistungssektor Bildung und Erziehung gefordert, die Wirksamkeit seiner Angebote zu verbessern und eine funktionierende und ineinander greifende Infrastruktur für gute Bildung zu etablieren.

Das allein wird jedoch nicht genügen, um substantielle Fortschritte im Bereich der Aus- und Weiterbildung zu erreichen. Nur wenn es gelingt, die Aus- und Weiterbildung als ein funktionierendes Dienstleistungssystem zu gestalten, werden sich die ökonomischen und sozialen Potenziale, die mit mehr Bildung verbunden sind, dauerhaft heben lassen. Bei genauerer Betrachtung folgt die Organisation des Bildungssystems in weiten Teilen heute eher der Logik einer auf Massenfertigung abzielenden Sachgutproduktion, denn den Funktionsweisen eines modernen Dienstleistungssystems: Dabei durchlaufen junge Menschen einen standardisierten Bildungsprozess, an dessen Ende ein definiertes Qualifikationsniveau steht, das anschließend auf dem Arbeitsmarkt bewertet und nur im Ausnahmefall aktualisiert wird.

Eine Dienstleistungsökonomie neuen Zuschnitts verlangt ein erweitertes Verständnis von Aus- und Weiterbildung! Es geht dabei nicht nur um neue Bildungsinhalte, um eine Intensivierung der frühkindlichen Bildung oder eine effizientere Vermittlung von Lerninhalten, sondern

vor allem um die Einsicht, dass es sich bei Bildung um einen lebenslang anhaltenden Kompetenzentwicklungsprozess handelt, der in unterschiedlichen Lebensphasen und in unterschiedlichen Organisationen und Institutionen stattfindet und der deshalb immer wieder neu individuell zugeschnittene Bildungsangebote und Bildungsdienstleistungen erfordert (vgl. Bosch/Krone/Langer 2010).

Es ist Aufgabe einer Dienstleistungspolitik, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Zum einen gilt es, die vielfältigen Akteure, die Beiträge zu einer lebenslangen Kompetenzentwicklung leisten, intensiver zu vernetzen, um auf dieser Basis individuelle Bildungsleistungen entwickeln zu können. In diesem Zusammenhang wäre auch zu überlegen, wie Unternehmen und öffentliche Institutionen als Arbeitgeber stärker in Bildungsdienstleistungen involviert werden können. Zum anderen müssen Bildungsangebote als echte Dienstleistungen konzipiert werden, bei denen die „Kunden“ stärker als bislang in den Prozess der Leistungserstellung integriert werden und eigenständige Bildungsinhalte erarbeiten. Nur durch eine aktivere Rolle der Menschen im Dienstleistungssystem „Bildung“ können individuell zugeschnittene Bildungskarrieren entstehen, die den vielfältigen pluralen Lebensentwürfen und den zunehmenden ökonomischen Flexibilitätsanforderungen gerecht werden.

Ein großer Mangel der Bildungs- und Qualifizierungslandschaft, der sich in Zukunft negativ auf das deutsche Bildungsniveau auswirken wird, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird, ist darüber hinaus die Zunahme der körperlichen und psychischen Belastung der Beschäftigten im Bereich Bildung und Erziehung (Schönhofer 2008). Um die drohende Verschlechterung der Bildungsqualität einzudämmen, gilt es insbesondere, genügend und gut qualifizierte Lehrkräfte auszubilden und diese unter attraktiveren Arbeitsbedingungen und erfüllbaren Arbeitsanforderungen bei angemessener Bezahlung einzusetzen. Arbeit im Bildungswesen muss deshalb als attraktive, selbstbestimmte und sinnstiftende

Dienstleistungsarbeit organisiert und gestaltet werden, die selbst Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten offeriert.

Wenn Bildung als Dienstleistung organisiert wird und sich das Leistungsangebot entlang der individuellen Bildungschancen und Bedürfnisse orientiert, entsteht ein vielfältiges und abwechslungsreiches Bildungswesen, das ein hohes Maß an Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit zwischen unterschiedlichen Bildungselementen und Bildungsabschlüssen gewährleistet. Damit rücken die akademische Aus- und Weiterbildung und die Ebene der mittleren Qualifikation näher zusammen. Auch hier gilt es, die Ausbildungsinhalte und die institutionellen Übergänge durch eine aktive Dienstleistungspolitik mit zu gestalten. Während z. B. im akademischen Sektor die Diskussion um die Etablierung einer Dienstleistungswissenschaft (Service Science) auf die Notwendigkeit inhaltlicher und struktureller Reformen in der dienstleistungsorientierten Aus- und Weiterbildung verweist, sollte auch das für Deutschland wichtige Segment der mittleren Bildungswege nicht vernachlässigt werden. Auch in diesem Segment sind strukturelle Veränderungen notwendig. So strebt die Berufspolitik von ver.di aktuell bereits an, die derzeit bestehenden 350 Ausbildungsberufe auf etwa 100 zu reduzieren. Ziel ist es, breit angelegte Kernberufe zu definieren und diese insgesamt mit umfassenderen Kompetenzen, Kern- und Fachqualifikationen auszustatten und so fachspezifische Grenzen aufzubrechen.

Sowohl im akademischen als auch in den nicht-akademischen Bereichen stellt sich jedoch die Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationsprofile einer modernen Dienstleistungsökonomie als Basisqualifikationen zu betrachten sind, auf denen eine individuell zugeschnittene und langfristig ausgerichtete Kompetenzentwicklung aufsetzen kann. Es ist Aufgabe einer Dienstleistungspolitik, diese Bildungs- und Qualifikationseinhalte mit zu definieren. Denn nur wenn Bildungsdienstleistungen auch auf dem Arbeitsmarkt verwertet werden können, werden Menschen bereit sein, sich lebenslang zu qualifizieren. Gerade in vielen Dienstleistungsberufen scheint der Zusammenhang zwischen Qualifikation und

attraktiver bzw. attraktiv vergüteter Beschäftigung aufgebrochen. Eine Dienstleistungspolitik wirkt darauf hin, diese Lücke wieder zu schließen.

## 2.3 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz

Nachhaltigkeit und Energieeffizienz ist ein für alle gesellschaftlichen Handlungsfelder und Akteure relevantes Thema, weil alle wirtschaftlichen Aktivitäten und privaten Lebenswelten auf Energie angewiesen und schon heute, aber noch mehr in Zukunft, zu einem nachhaltigeren Umgang mit Energie und Ressourcen angehalten sind. Die Sicherung der ökologischen Zukunftsfähigkeit Deutschlands und Europas hängt davon ab, die Umweltbelastungen drastisch zu reduzieren und durch eine effizientere Nutzung von Energie und knapper werdenden Rohstoffen mehr Wohlstand und Lebensqualität zu erzeugen. Mehr Energie- und Ressourceneffizienz kann allerdings nur gelingen, wenn der noch relativ hohe Energie- und Rohstoffverbrauch in Industrie und Unternehmen, der öffentlichen Hand und den privaten Haushalten auch durch intelligente, ökologische Dienstleistungen deutlich verringert wird (vgl. Baedeker et al. 2010).

Gleichzeitig können zukunftsweisende Innovationen im Bereich Energie- und Ressourceneffizienz dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands nachhaltig zu steigern. Insbesondere Ökologie und Ressourcenproduktivität sind mitunter diejenigen Bereiche, die in Zukunft auch global am stärksten wachsen werden und wo mit entsprechenden Angeboten für die internationale Zusammenarbeit Exporterfolge auch im Dienstleistungsbereich erzielt werden können (vgl. Hirschl/Konrad/Weiß 2009). Der Export von Energiedienstleistungen umfasst insbesondere die Vermittlung deutschen Know-hows und innovative Beratungs- und Planungsdienstleistungen. Auf Unternehmerseite kann auf internationaler Ebene noch viel Potenzial erschlossen werden, wenn geeignete strategische Maßnahmen ergriffen und umgesetzt werden.

Immer deutlicher zeichnet sich ab, dass die ökologische Erneuerung moderner Volkswirt-

schaften nur durch die Entwicklung neuer, Ressourcen schonender Dienstleistungen und dienstleistungsorientierter Anreiz- und Geschäftsmodelle bewältigt werden kann. Dabei geraten die bislang etablierten Vorstellungen von Anbietern und Abnehmern von Leistungen ins Wanken. Denn in einer ökologisch ausgerichteten Dienstleistungswirtschaft können die Verbraucher von Energie gleichzeitig auch Produzenten von Energie sein. Möglich wird dies durch dezentrale Formen der Energieerzeugung (z. B. Kraft-Wärme-Kopplung) oder aber durch neue Formen der Energie-Zwischenspeicherung (z. B. leistungsfähige Auto-Batterien), die es privaten Haushalten ermöglichen, die selbstständig produzierten Energieüberschüsse in das Energiesystem einzuspeisen. Die Dienstleistungspolitik kann einen ökologischen Beitrag leisten, indem sie durch das Setzen von Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen die Weichen für ressourcen- und energiesparende Dienstleistungen stellt.

Ein erster Schritt der Dienstleistungsunternehmen selbst wäre es, die angebotenen Dienstleistungen auf ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren (vgl. Baumgartner/Zwainz/Biedermann 2009). Hier könnten ökologische Handlungsleitlinien der Politik Empfehlungen dafür geben, wie Dienstleistungen in Zukunft energieeffizient und Ressourcen schonend erbracht werden können. Zukunftsweisende Instrumente für einen flächendeckenden Einsatz erneuerbarer Energien sind beispielsweise ein Umbau zu dezentralen Energiestrukturen, bei denen Konsumenten zugleich Produzenten von Energie werden und hieran anschließend die Förderung neuer dienstleistungsspezifischer Geschäftsmodelle zur Finanzierung und zum Betrieb regenerativer Energieformen.

Eine aktiv gestaltete Dienstleistungspolitik nutzt die mit Nachhaltigkeit und Energieeffizienz verbundenen Chancen und Potenziale und rückt diese in das Zentrum von Politikgestaltung. Die Kommunikation dieser Chancen und Potenziale kann letztlich nur durch einen sektoral und systemübergreifenden Politikansatz erfolgen. Die Notwendigkeit dafür ergibt schon daraus, dass sektorspezifische Nachhaltigkeitsdebatten von

den Bürgerinnen und Bürgern nicht selten als Zumutungen, anstatt als Chancen wahrgenommen werden. Gerade Deutschland kann es sich aber nicht leisten, die Themen Energieeffizienz und Nachhaltigkeit auf der Ebene von Glühlampenverboten und E-10-Kraftstoff zu diskutieren. Nur wenn es gelingt, die Zusammenhänge zwischen ökonomischen Mehrwert, Wachstum, individueller Bildung und Gesundheit und den ökologisch und nachhaltigen Wertschöpfungskonzepten zu vermitteln, werden Menschen ihre Lebens- und Verhaltensweisen aus freien Stücken verändern, weil sie die Chancen und Potenziale, die mit diesen Veränderungen verbunden sind, erkennen.

Zur zukünftigen Prävention bzw. Lösung von aktuellen Natur- und Wirtschaftskrisen weltweit wird die Entkoppelung von Lebensqualität und Umweltverbrauch für eine Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz unverzichtbares Mittel. Dazu muss in der Gesellschaft (und bei jedem Einzelnen) ein Umdenken erfolgen und ein neues ökologisches Bewusstsein geschaffen werden. Vor allem in Bezug auf die hohen Ansprüche an die Lebensqualität müssen neue Wohlstandsmodelle und Konsummuster zum Tragen kommen, die in Kombination mit ökoefizienten Innovationen bei der Produktion sowohl ökonomisches Wachstum erzeugen als auch Nachhaltigkeitsprinzipien verfolgen.

Dass mit einem solchen Umdenken nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische Chancen gegeben sind, liegt auf der Hand. So hat die Umwelttechnologie laut Prognosen die Chance, bis zum Jahre 2020 einen jährlichen Umsatz von bis zu 460 Milliarden Euro zu erwirtschaften und dabei sogar die wirtschaftsstarken Bereiche Chemie und Fahrzeugbau zu überholen (Hennicke 2010). Gleichzeitig besteht hier ein hohes Beschäftigungspotenzial sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Bereits die aktuelle Arbeitsplatzentwicklung zeigt positive Tendenzen: Allein im Zeitraum zwischen den Jahren 2004 und 2006 sind im Bereich Umweltschutz 291.200 neue Jobs entstanden (Edler 2008). Bei einer Energie- und Materialkostensenkung um 20 Prozent könnten bis 2020 bis zu 1 Millionen

neue Arbeitsplätze entstehen (vgl. Aachener Stiftung; Kathy Beys 2006). Es wird jedoch betont, dass die positiven Beschäftigungseffekte nur dann eintreten werden, wenn sich Deutschland zusammen mit der EU mit einer gemeinsamen Strategie für einen ökologischen Umbau der Wirtschaft und eine nachhaltige Ressourcenproduktivität engagiert.

Ein unbedingtes Erfordernis für die ökologische Zukunftsfähigkeit Deutschlands ist, dass die Entwicklung von Konzepten für mehr Nachhaltigkeit und Energieeffizienz von der Politik mitgetragen und durch geeignete Rahmenbedingungen konsequent vorangetrieben werden. Es müssen zudem wieder verstärkt Anreize für Investitionen in erneuerbare Energien durch Kleinanleger gesetzt werden, um das ökologische Engagement zu stärken und deren energiewirtschaftliches Potenzial nicht ungenutzt zu lassen. Gleichzeitig müssen die Energiekonzerne und -unternehmen zu größeren Investitionen angeregt werden, durch die auch eine Weiterentwicklung ökologischer Produktionsverfahren und Dienstleistungen stärker angekurbelt werden kann.

Die verschiedenen Dienstleistungen rund um die Energieeffizienz werden sich in Zukunft hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung und der verschiedenen Angebotsformen systematisch weiterentwickeln (Hirschl/Weiß 2009). Vor allem der Einsatz von Dienstleistungen zur Einsparung von Energie und Rohstoffen durch ein sinnvolles Management der Arbeitsprozesse sowie die Integration von neuen Technologien und Dienstleistungen zu neuen Arbeitsprozessen werden in den Dienstleistungssektor in Zukunft prägen. Hier werden in besonderem Maße hybride Angebote zum Einsatz kommen, die Produkte und Dienstleistungen zu Komplettlösungen integrieren. Die Entwicklung neuer Produkt-Dienstleistungs-Konzepte in der Energiewirtschaft ist auch in hohem Maße von regen Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen abhängig. Neben dem stärkeren Ausbau von Forschung und Entwicklung ist ein schneller Transfer von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen für den Erfolg der Energiedienstleistungen von morgen maßgeblich.

## 2.4 Mobilität als Dienstleistung

Mobilität von Menschen und Gütern ist eine Grundvoraussetzung einer offenen und modernen Gesellschaft. Mobilität ist Grundlage und Folge wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handelns zugleich. Aber klar ist auch: Die Art und Weise, wie Mobilität gesellschaftlich organisiert ist, muss in weiten Teilen auf eine neue Grundlage gestellt werden, wenn sie auch morgen noch zu bezahlbaren Konditionen gewährleistet werden soll. Vor allem muss künftig ökologische Nachhaltigkeit wesentliches Ziel jeglicher Mobilitätskonzepte sein. Besondere Herausforderungen liegen folglich in der Energieeinsparung, dem Nutzen neuer Mobilitätskonzepte, in alternativen Antriebstechnologien sowie im Ausbau der Mobilitätsinfrastruktur und in der besseren Steuerung von Verkehrsflüssen (Nittinger/Kuchenbecker 2005).

Für Deutschland ist das Thema Mobilität von besonderer Relevanz. So müssen schon aufgrund der zentralen Lage in Mitteleuropa und der vergleichsweise starken Industriegüterproduktion hierzulande besonders viele Güter und Personen transportiert werden. Darüber hinaus gilt noch immer, dass in Deutschland nahezu jeder siebte Arbeitsplatz direkt oder indirekt von der Automobilindustrie abhängig ist, was dazu führt, dass neue Mobilitätskonzepte mit weitreichenden gesamtwirtschaftlichen Folgen verbunden sein können. Gerade die Abhängigkeit Deutschlands von funktionierenden Mobilitätskonzepten erfordert eine aktive Neukonzeption von zukunftsfähiger Mobilität, da ein aktives Angehen die Spielräume für die notwendigen Anpassungsprozesse vergrößert.

Ein wesentliches Kennzeichen der Industriegesellschaft ist bislang, dass weite Teile der Dienstleistung „Mobilität“ in Form des Individualverkehrs nahezu ausschließlich durch die Kunden selbst erbracht werden. Es spricht jedoch vieles dafür, dass die Grenzen zwischen kollektiven Transportdienstleistungen und dem Individualverkehr künftig fließender werden. Dabei wird der Verkehrsträger übergreifende Personenver-

kehr fester Bestandteil der gesellschaftlichen Mobilität. Gefragt sind Allianzen innovativer Mobilitätsdienstleister, z. B. zwischen Unternehmen des Nahverkehrs und Carsharing-Anbietern, die den öffentlichen Verkehr individueller und den privaten Verkehr zugleich öffentlicher gestalten. Auch hier zeigt sich, dass klassische Trennlinien in einer Dienstleistungsökonomie neuen Zuschnitts an Bedeutung verlieren.

Auch die Mobilität der Zukunft wird nicht ohne Produkte auskommen. Mobile Menschen brauchen Autos, Züge, Schiffe, Flugzeuge, Fahrräder etc. Die Frage ist jedoch, wie diese Produkte genutzt und wie die unterschiedlichen Verkehrsträger über intelligente Geschäftsmodelle miteinander vernetzt werden. Solche Nutzungskonzepte wiederum sind von vielfältigen Einflussgrößen abhängig, deren Wirkmechanismen bislang erst ansatzweise bekannt sind. Sie reichen von objektiven Kosten-Nutzen-Analysen bis hin zu individuell gelagerten psychologisch-emotionalen Präferenzen, was die Nutzung einzelner Verkehrsträger betrifft.

Eine Dienstleistungspolitik zielt darauf ab, diese Zusammenhänge zu verstehen, um darauf aufbauend Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Entwicklung und Implementierung dienstleistungsorientierter Nutzungskonzepte liefern zu können. Solche Konzepte könnten künftig auch Elemente enthalten, die bislang auf den Bildschirmen einer Verkehrspolitik überhaupt nicht auftauchen. So ist nicht ausgeschlossen, dass Mobilitätsdienstleistungen künftig mit Gesundheitsdienstleistungen kombiniert werden. Zum Beispiel könnte eine gesundheitsförderliche und muskelbetriebene Mikro-Mobilität auf dem Weg zum Arbeitsplatz für Arbeitgeber und Beschäftigte mit finanziellen Anreizsystemen hinterlegt werden. Unterstützt und ermöglicht werden solche Konzepte gerade auch durch den Einsatz neuer Technologien.

Neue Technologien, etwa im Bereich der Telematik, erlauben neue Mobilitätsdienstleistungen

und neue Geschäftsmodelle (Kagermann 2006), indem Anbieter von Mobilitätsleistungen und Kunden besser miteinander vernetzt und reibungslose Übergänge zwischen unterschiedlichen Mobilitätsträgern gewährleistet werden. Auf diese Art können kollektive Transportsysteme gestärkt und systematisch mit dem Individualverkehr vernetzt werden. Dabei spielen auch neue Sicherheitskonzepte eine wichtige Rolle, die berührungslose Kontrollen von Personen und Gütern und schnelle Prozesse bei der Passagierabfertigung gewährleisten. In diesem Sinne beinhalten Mobilitätsdienste stets mehr als den Transport von A nach B. Es geht letztlich um die Frage, wie Mobilität als grundlegendes menschliches und gesellschaftliches Bedürfnis organisiert werden soll und wie eine ökonomisch und ökologisch sinnvolle Mobilität bei gleichzeitig hoher Mobilitätsqualität erreicht werden kann.

Die Komplexität, die sich durch die dienstleistungsorientierte Vernetzung von Personen, Mobilitätsträgern und den Rahmenbedingungen einer sicheren und zuverlässigen Mobilität ergeben, erfordert eine Dienstleistungspolitik, die in der Lage ist, Gestaltungsakzente entlang der gesamten Mobilitätskette zu setzen. Das Spektrum der Aufgaben einer aktiven Dienstleistungspolitik zur Steigerung der Leistungsfähigkeit gesellschaftlicher Mobilität ist vielfältig. Nicht nur, dass zukunftsfähige Mobilitätskonzepte eine stärkere Vernetzung von heute noch weitgehend autonom operierenden Verkehrsträgersystemen erfordern. Es geht auch um die Frage, welche Mobilitätsdienstleistungen wünschenswert sind, z. B. im Hinblick auf Fragen des Datenschutzes, die durch die Vernetzung individueller Daten und Informationen im Mobilitätssystem auftauchen. Zudem können, etwa in der Automobilindustrie, neue Mobilitätskonzepte zur Transformation ganzer Branchen führen, inklusive des Bedarfs neuer Arbeits- und Qualifikationsanforderungen. Auch hierfür gilt es, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu entwickeln.

## 2.5 Hybride Wertschöpfung

Die Wettbewerbsfähigkeit moderner Volkswirtschaften hängt mehr und mehr davon ab, dass nicht nur isolierte Produkte wie Autos oder Maschinen geliefert werden, sondern dass Problemlösungen adressatengerecht angepasst und mit Finanzierungslösungen begleitet angeboten werden. Konkuriert wird mit hybriden Angeboten, die sowohl Produkte als auch Dienstleistungen enthalten. Die Integration von Produkten und Dienstleistungen führt zu neuen Leistungen und Wertschöpfungsformen. Dabei avancieren Produkte zu Plattformen, auf denen kundenspezifische Dienste aufsetzen, wodurch die Unterscheidung von Produkten und Dienstleistungen an analytischer Trennschärfe verliert. Das stellt auch die Dienstleistungsforschung vor neue Herausforderungen (Stauss 2005).

Die Integration von Produkten und Services ist in einigen Bereichen so weit fortgeschritten, dass es schwierig ist, klare Grenzen zwischen Produkten und Dienstleistungen zu ziehen. Ist das iPad von Apple ein Produkt im engeren Sinne? Die Antwort lautet: ja. Man kann es anfassen und es kann einem sogar auf die Füße fallen. Aber ist das iPad nicht auch eine Dienstleistungsplattform, die antritt, die Art und Weise, wie Informationsdienste produziert und konsumiert werden, zu revolutionieren? Auch hier lautet die Antwort: ja. Der Einsatz neuer Technologien unterstützt diese Entwicklung massiv. Selbst Produkte wie das Auto avancieren in diesem Zusammenhang zu physischen Plattformen, auf deren Basis Dienstleistungen angeboten werden, die rund um das Thema der Mobilität angesiedelt sind. Beispiele hierfür sind innovative Car-Sharing Konzepte, die durch neue Telematik-Dienste deutlich kundenfreundlicher gestaltet werden.

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen führt in immer mehr Branchen und Industrien zu einer Transformation der Wertschöpfungsprozesse und damit zu einer Transformation der Gewinn- und Erlösströme (für den Maschinenbau etwa vgl. Meier 2004). Hintergrund ist, dass hybride Wertschöpfungsformen andere Geschäftsmodelle verlangen, bei denen die Erlösströme weniger stark vom Verkauf (Trans-

aktion) des Produktes abhängig sind als vielmehr von der Nutzung desselben über einen Nutzungszeitraum hinweg (Life Cycle Management).

Hier zeichnen sich erste Aufgaben für eine Dienstleistungspolitik ab, denn veränderte Gewinn- und Erlösströme gehen nicht selten mit einer neuen Intransparenz von Kosten und Leistungen einher. Was aus dem Umfeld von Mobilfunkverträgen seit langem bekannt ist, könnte im Zuge hybrider Wertschöpfungsformen auch an ganz anderen Stellen ein Problem werden: Durch Entkopplung der Kosten vom Produktkauf entstehen „versteckte“ Kosten, die eine entsprechende Käufer-Kompetenz bei der Beurteilung von Leistungsverträgen erfordern, wenn spätere unangenehme Überraschungen vermieden werden sollen. Eine Dienstleistungspolitik greift diese Zusammenhänge auf, macht sich für mehr Informations- und damit auch für mehr Markttransparenz im Umfeld hybrider Produkte stark und gibt Gestaltungshinweise, wie Kunden und Unternehmen die Chancen, die mit der Integration von Dienstleistung und Produkten verbunden sind, optimal nutzen.

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen führt aber nicht nur zu Veränderungen im Hinblick auf den Konsum von Leistungen, sondern auch zu Transformationen im Prozess der „Produktion“ bzw. der Entwicklung neuer Leistungsangebote. Denn hybride Wertschöpfungsformen sind insbesondere durch neue bzw. erweiterte Formen der Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung charakterisiert. Dabei gerät immer stärker die Lebenswelt von Menschen in den Blickpunkt, wenn es um die Entwicklung von innovativen Produkt-Dienstleistungsangeboten geht (Bienzeisler et al. 2010).

Hintergrund ist die Tatsache, dass die großen sozioökonomischen Herausforderungen in den Feldern Energie, Mobilität und Gesundheit, vor denen alle Volkswirtschaften stehen, nur durch innovative Produkt-Dienstleistungs-Konzepte gelöst werden können, die darauf abzielen, das Alltagsverhalten der Menschen zu verändern. Gefragt sind z. B. Leistungen, die Menschen motivieren, im Haushalt anders mit Energie umzugehen oder die Menschen befähigen, Pflegeleistungen im häuslichen Umfeld zu erbringen. Die Entwick-

lung der dafür notwendigen hybriden Leistungen erfordert eine engere Verzahnung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten mit menschlichen Lebenswelten. Bereits heute betreiben viele Großunternehmen sogenannte „Living-Labs“, in denen menschliches Verhalten unter realen Bedingungen beobachtet und analysiert werden kann, um darauf aufbauend entsprechende Produkt-/ Dienstleistungskombinationen entwickeln zu können. Eine Dienstleistungspolitik stellt sich der Herausforderung, das Spannungsfeld zwischen Arbeits- und Lebenswelten zu verstehen, um entsprechende Gestaltungsakzente setzen zu können. Dienstleistungspolitik vermittelt z.B. im Spannungsfeld zwischen dem Nutzen individueller Bewegungsprofile für neue Mobilitätskonzepte und problematischen Zugriffen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen auf individuelle Daten- und Informationsbestände.

Die Integration von Produkten und Dienstleistungen zu hybriden Wertschöpfungsformen erfordert auf der Anbieter-Seite neue und erweiterte Kompetenzen – das betrifft sowohl den akademischen Bereich (Service Science) als auch den Bereich mittlerer Qualifikation. Die bisherigen Ausbildungs- und Qualifizierungsstrukturen sind in weiten Teilen das Ergebnis einer 150-jährigen Anpassung an die Bedürfnisse der industriellen Massenproduktion, die im akademischen Sektor zu folgender idealtypischer Arbeitsteilung führt: Ingenieure und Naturwissenschaftler schaffen Produkte, Informatiker entwickeln Computer-

Software und Betriebswirte regeln die Produktionsprozesse und sorgen für die Vermarktung. In einer Dienstleistungswirtschaft neuen Zuschnitts funktioniert diese Aufgabenteilung nur noch bedingt. In dem Maße, wie Leistungen kundenspezifisch entwickelt und Wertschöpfungsstrukturen komplexer werden, lassen sich die dafür notwendigen Erkenntnisse kaum noch in einzelnen Disziplinen finden, sondern erfordern gleichzeitig Kompetenzen in vielen Fachgebieten (Ingenieurwissenschaften, Informatik, Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik, Soziologie, Psychologie, Arbeitswissenschaften und anderen) sowie deren enge Verbindung. Unternehmen werden deshalb vermehrt darauf angewiesen sein, Fachkräfte zu gewinnen, die in der Lage sind, Kundenprobleme zu erkennen, um dafür – meist mit Hilfe neuer Technologien – kundenspezifische Problemlösungen zu entwickeln. Diese Fachkräfte müssen sowohl über technologisches, betriebswirtschaftliches wie auch sozialwissenschaftliches Wissen und Know-how verfügen, um branchen- und disziplinübergreifend denken und kommunizieren zu können. Noch weitgehend ungeklärt ist, wie sich diese Entwicklungen auf das Segment mittlerer Qualifikation auswirken, in dem immer noch die Mehrzahl der Beschäftigten tätig ist. Dienstleistungspolitik muss vor dem Hintergrund hybrider Wertschöpfungsformen deshalb auch in der Lage sein, bildungspolitische Impulse zu liefern.

### 3. Übergreifende Gestaltungsfelder einer (neuen) Dienstleistungspolitik

---

Dienstleistungspolitik ist ein vergleichsweise neues Feld der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Debatten, das erst etwa seit Ende des vergangenen Jahrzehnts auf der Tagesordnung steht. Deshalb ist Dienstleistungspolitik auch noch nicht als eigenständiges Handlungsfeld breit etabliert. Mit dem starken Wachstum der Dienstleistungsbranchen und -berufe sind zwar erste Aktivitäten auf wirtschaftspolitischer Ebene entstanden. Dienstleistungspolitik hat sich jedoch dabei meist auf sektoral ausgerichtete Wirtschaftspolitik reduziert, die unter Stichworten wie „Dienstleistungsrichtlinie“ oder „Niedriglohnssektor“ diskutiert wurde.

Die ersten politischen Maßnahmen in diese Richtung konzentrierten sich somit verstärkt auf einzelne Dienstleistungsbranchen und hier auf die Entwicklung von Ansätzen zur Deregulierung und Kostensenkung (Beckmann et al. 2010), was in vielen Fällen zwar den gewünschten Beschäftigungsanstieg, gleichzeitig jedoch eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in den betroffenen Dienstleistungsberufen zur Folge hatte. Zu mehr Innovation, einer Verbesserung in der Qualität der Dienstleistungserbringung oder gar zu Innovationen in der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung hat dies in der Regel nicht geführt. Insofern kann bilanziert werden, dass diese Ansätze nicht gänzlich gescheitert sind, aber doch unzureichend waren.

Der jetzt anstehende Umbau der Wirtschaft in Richtung einer auf Nachhaltigkeit und Ökologie abzielenden Dienstleistungswirtschaft bedarf einer Neujustierung der Dienstleistungspolitik. Im Vordergrund steht eine Dienstleistungspolitik „aus einem Guss“, die zwar sektor- und branchenspezifische Bedürfnisse und Notwendigkeiten kennt und reflektiert, die sich jedoch nicht in

den Funktionszwängen einzelner Teilsysteme verliert, sondern die sektor- und branchenübergreifende Innovationen ermöglicht, unterstützt und vorantreibt.

Auch die Beratungen des Arbeitskreises Dienstleistungen von ver.di und der Friedrich-Ebert-Stiftung zeigten, dass es gute Gründe gibt, eine solche Dienstleistungspolitik zu entwickeln. Denn mittlerweile wird immer deutlicher, dass bessere Dienstleistungen nicht nur wegen ihrer positiven Beiträge zum Arbeitsmarkt benötigt werden, sondern auch, weil sie unerlässlich sind, um drängende gesellschaftliche und ökologische Probleme zu lösen: Moderne Dienstleistungen stehen – wie in den vorstehenden Ausführungen beschrieben – in der Zukunftsverantwortung und müssen ihren Beitrag liefern, die ökologischen, gesundheitlich-demografischen sowie die bildungsbezogenen Herausforderungen zu überwinden.

Um die Chancen des Dienstleistungssektors zu nutzen und die gegebenen und zukünftigen Herausforderungen anzunehmen, ist jetzt Politik gefordert! Es wird eine Dienstleistungspolitik gesucht, die Dienstleistungen als Motor für Innovation und Beschäftigung aktiviert und stärkt und die zugleich zu einer deutlichen Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsarbeit beiträgt. Welche Impulse eine solche Dienstleistungspolitik für die jeweiligen Dienstleistungsfelder mit besonderer Zukunftsverantwortung wie Bildung, Gesundheit etc. leisten kann, wurde im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt. Darüber hinaus jedoch lassen sich bereichsübergreifende Felder identifizieren, in denen Dienstleistungspolitik aktive Gestaltungsimpulse liefern kann und liefern muss. Die Skizzierung dieser Felder streben die nachfolgenden Ausführungen an.

### 3.1 Bereichsübergreifende Gestaltungsleitbilder fokussieren

Es stimmt, die Dienstleistungswirtschaft ist heute vor allem durch ein hohes Maß an Heterogenität gekennzeichnet: Das Spektrum reicht von personenbezogenen Dienstleistungen über unternehmensbezogene Dienstleistungen bis hin zu technisch gestützten Diensten. Richtig ist aber auch, dass Heterogenität ebenso für die Sachgutproduktion zutrifft: Es macht einen Unterschied, ob man Automobile, Kraftwerke oder medizintechnische Produkte fertigt. Die Unterschiede finden sich nicht nur auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, sondern auch in Bezug auf die Arbeitsorganisation, den Technologieeinsatz, das Innovationsmanagement oder die Nutzung von Rationalisierungspotenzialen.

Warum aber gibt es eine integrierte Industrie-, nicht aber eine integrierte Dienstleistungspolitik? Die Antwort ist in der Historie des deutschen Produktions- und Innovationsmodells zu suchen. Dabei hat sich die deutsche Industrie frühzeitig auf ein innovationsorientiertes Qualitätsmodell fokussiert (Wittke 1995), welches noch immer den Rahmen für sämtliche industriepolitische Aktivitäten vorgibt. Im Zentrum dieses Modells steht die Erkenntnis, dass der internationale Wettbewerb nicht als Preis-, sondern nur als Qualitäts- und Innovationswettbewerb entschieden werden kann. Die meisten industriepolitischen Maßnahmen und Empfehlungen orientieren sich an diesem branchen- und industrieübergreifenden Leitbild, was maßgeblich zu einer positiven Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft beigetragen hat.

In dem Maße, wie Dienstleistungen und dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle zu wesentlichen Treibern sektor- und branchenübergreifender Innovationsprozesse werden, gilt es, auch für Dienstleistungen solche Orientierung stiftenden Gestaltungsleitbilder zu entwickeln. Derzeit spricht alles dafür, dass auch im Dienstleistungsbereich der Wettbewerb nicht als Kostenwettbewerb zu verstehen ist. Auch hier – genau wie im Bereich des produzierenden Gewerbes – gilt es, Innovation und Qualität in das Zentrum einer aktiv gestaltenden Politik zu rücken.

Eine solche Dienstleistungspolitik müsste strategisch angelegt sein, damit sie politisch wirksam wird und in die unterschiedlichen Gestaltungsfelder positiv hineinwirkt. Konkret orientiert sich eine bereichsübergreifende Dienstleistungspolitik an folgenden Gestaltungsleitlinien:

- Steigerung der Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Dienstleistungen (öffentlich wie privat);
- Erleichterung des Zugangs zu öffentlichen und privatwirtschaftlich erbrachten Dienstleistungen;
- Ausbau und Weiterentwicklung der Dienstleistungsforschung und Förderung von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Dienstleistungsinnovationen;
- Stärkung des öffentlichen Bewusstseins für die Wertschöpfungs- und Innovationsbeiträge durch Dienstleistungen;
- Förderung qualifizierter und anerkannter Dienstleistungsarbeit.

Unter diesen bereichsübergreifenden Zielstellungen vereinigen sich unterschiedliche Handlungsebenen und unterschiedliche Handlungsschwerpunkte, welche die Differenziertheit der Dienstleistungswirtschaft widerspiegeln.

### 3.2 Dienstleistungsforschung ausbauen und entwickeln

Damit die Potenziale, die mit Dienstleistungsinnovationen verbunden sind, sektorspezifisch, aber auch sektorübergreifend erschlossen und genutzt werden können, bedarf es des Ausbaus bzw. der Weiterentwicklung einer entsprechenden akademischen Basis. Derzeit spiegeln die Mittel, die in die Dienstleistungsforschung fließen, nicht ansatzweise die Relevanz, die Dienstleistungen in Bezug auf Wachstum, Wohlstand und Beschäftigung zukommt. (So stehen für das im Jahr 2006 gestartete BMBF-Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ für eine fünfjährige Laufzeit lediglich 70 Millionen Euro an Forschungsmitteln bereit, während die gesamte High-Tech-Strategie der Bundesregierung im gleichen Zeitraum auf rund 15 Milliarden Euro Fördermittel zurückgreifen kann.)

Gleichwohl gilt es beim Ausbau der Dienstleistungsforschung neben finanziellen auch inhaltliche und strukturelle Akzente zu setzen, denn es ist davon auszugehen, dass sich zugleich die Art und Weise verändern wird, wie Dienstleistungsforschung künftig organisiert, institutionalisiert und betrieben wird. Neben einer stärker interdisziplinären Arbeitsweise zählen dazu neue Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Wissenschaft sowie neue Wege des Know-how-Transfers von der Wissenschaft in die Wirtschaft und von der Wirtschaft in die Wissenschaft (Arbeitsgruppe Evaluation Service Science 2010).

Die Weiterentwicklung der Dienstleistungsforschung ist vor allem deshalb angezeigt, weil wesentliche ökonomische und soziale Problemstellungen und Lösungsansätze erst durch die spezifische Dienstleistungsperspektive in den Blick genommen werden können. Damit gelingt es der Dienstleistungsforschung, den „blinden Fleck“ zu umgehen, die jede sektorspezifische Betrachtung einzelner Dienstleistungsbranchen mit sich bringt. So können etwa bestimmte dienstleistungsrelevante Fragestellungen im Gesundheitswesen nicht aus Perspektive der Gesundheitsforschung bearbeitet und reflektiert werden, weil viele Fragestellungen im Gesundheitswesen sich den analytischen und methodischen Instrumentarien der Gesundheitsforschung oder der Gesundheitsökonomie entziehen.

Die Dienstleistungsforschung ist dazu prädestiniert, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und in ihren Wirkungszusammenhängen zu verstehen. Auf dieser Basis lassen sich Lösungsansätze entwickeln, die nicht nur ökonomisch und ökologisch verträglich sind, sondern die auch die Lebensqualität der Menschen durch Erhöhung der Qualität von Dienstleistungen innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Dienstleistungssystemen verbessert. Dazu ist es erforderlich, dass noch stärker als bislang das Wechselverhältnis von technischen, ökonomischen und sozialen Aspekten in das Zentrum der Dienstleistungsforschung gestellt wird. Im Mittelpunkt steht dabei der Mensch, der als Kunde und/oder als Anbieter einer Dienstleistung im Zentrum des wissenschaftlichen Interesses steht.

Eine zukunftsgerichtete Dienstleistungspolitik

- erkennt die Wechselwirkungen von Technologie, Ökonomie und Gesellschaft;
- tritt für eine finanzielle und inhaltliche Weiterentwicklung der Dienstleistungsforschung ein;
- setzt forschungspolitische Akzente, die den Menschen in Dienstleistungssystemen in das Zentrum der Betrachtung rücken.

### 3.3 Impulse durch mehr Nachfrageorientierung in der Wirtschafts- und Finanzpolitik

In den letzten 15 Jahren hat sich Deutschland stark am Paradigma einer angebotsorientierten Wirtschafts- und Finanzpolitik ausgerichtet. Infolge dessen wurden öffentliche Ausgaben teils zurückgefahren, teils nur zögerlich ausgebaut, und niedrige Lohnabschlüsse wurden als eine zentrale Voraussetzung für die Steigerung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Und diese Politik zeigte Wirkung: Vor allem bei der Abgabenquote für Unternehmen und Vermögen (Anteil von Steuern und Sozialabgaben am Bruttoinlandsprodukt) gehört Deutschland nicht mehr zu der Gruppe von Ländern mit hohen Abgaben, sondern ist ein Land mit mittlerer Abgabenquote. Bei den Löhnen ist es so, dass die Erwerbseinkommen sich vom Wachstum des Bruttoinlandsprodukts faktisch abgelöst haben; während das Sozialprodukt wächst, verharren die Erwerbseinkommen mehr oder weniger auf dem Niveau von Anfang der 1990er Jahre.

Mittlerweile zeigt sich jedoch, dass Angebotsorientierung an Grenzen stößt. Am deutlichsten wird dies beim Blick auf die Niedrigeinkommen und auf die Bevölkerungsgruppen, die in Armut leben. Beide sind seit Mitte der 1990er Jahre deutlich gewachsen. Aber auch in vielen Bereichen der Infrastruktur gibt es wachsende Probleme (vgl. auch Beckmann/Schulz/Uellenberg-van Dawen 2010). In der Bildung und Erziehung hinkt Deutschland hinter den führenden Nationen her. Die Stabilisierung bzw. die leichte Rückführung der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt lässt viele Menschen befürchten,

dass die Herausforderungen des demografischen Wandels nur unzureichend bewältigt werden. Darüber hinaus könnten Einbußen bei der Qualität des Gesundheitswesens die Gefahr heraufbeschwören, dass Deutschland seine Bedeutung als führender Standort der Medizintechnik verliert. Und in Sachen Forschung und Entwicklung fällt es deutschen Hochschulen sehr schwer, zu den weltweit führenden Einrichtungen zu gehören. Vor diesem Hintergrund mehren sich die Stimmen, die bisherige Angebotsorientierung zu korrigieren und insbesondere in diejenigen Gestaltungsfelder verstärkt in öffentliche Dienstleistungen zu investieren, die für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands von besonderem Gewicht sind: nämlich Bildung und Wissen, Gesundheit und Ökoeffizienz. Darüber hinaus könnte durch höhere Lohn- und Tarifabschlüsse dazu beigetragen werden, die Nachfrage nach innovativen Dienstleistungen zu verbessern.

Aus Verantwortung für die Lebenslage der Menschen, aber auch im Interesse der Steigerung der wirtschaftlichen Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sollte Politik in Deutschland die bisher verfolgte Angebotsorientierung relativieren und verstärkt auf nachfrageorientierte Ansätze setzen. Gerade in den in diesem Papier angesprochenen Gestaltungsfeldern kann, wie in den vorangegangenen Kapiteln skizziert wurde, ein großes Potenzial für eine vielfältige, flächendeckende und innovative Dienstleistungslandschaft ausgeschöpft werden.

Darüber hinaus sollte Politik die Sozialpartner dabei unterstützen, die Abkopplung der Löhne und Gehälter von der Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes rückgängig zu machen und den begonnenen Marsch in eine Niedriglohnökonomie zu stoppen.

Politische Strategien, die – wie oben angesprochen – auf Anstöße und Gestaltung für ausgewählte Branchen und Gestaltungsfelder setzt, werden oft mit dem Hinweis kritisiert, man könne mit seinen Zukunftserwartungen leicht „auf

das falsche Pferd setzen“, und deshalb sei es ratsam, sich nicht auf einzelne Branchen zu fokussieren, sondern die Rahmenbedingungen zu verbessern und ggf. noch Exportförderung zu betreiben. So vernünftig es ist, gegenüber Zukunftsprognosen skeptisch zu sein, so unvernünftig ist es aber auch, vor Skepsis in Angststarre zu verfallen: Die allermeisten Länder der Welt und auch Deutschland haben Probleme und Herausforderungen bei Gesundheit, Bildung und Ökologie und werden hier in den kommenden Jahrzehnten deutlich mehr leisten müssen; daran besteht wissenschaftlich kein Zweifel und darauf stellen sich mehr Regierungen, Wirtschaftsberater, Unternehmen und Finanzdienstleister ein.

In allen drei Bereichen bedeuten Fortschritte nicht nur verbesserte Lebens- und Arbeitsbedingungen, sondern auch ganz erheblich positive Beschäftigungswirkungen. In allen drei Gestaltungsfeldern – zumindest aber bei Gesundheit und Ökologie – blickt die Welt auf Deutschland, weil viele Akteure sicher sind, dass in Deutschland hohe Kompetenzen vorherrschen und dass ihnen eine Zusammenarbeit mit Deutschland weiterhilft. Warum sollte Deutschland in einer solchen Situation seine Dienstleistungspolitik auf Rahmenbedingungen beschränken, statt durch eine offensive Gestaltungspolitik bei Gesundheit, Bildung und Ökologie im eigenen Lande mehr für Lebensqualität, Beschäftigung und Wachstum zu tun und sich der Welt als Kooperationspartner anzubieten?

Gefordert von einer Dienstleistungspolitik von morgen sind mithin:

- ein Ausbau der öffentlichen Investitionen für Bildung, Forschung und Entwicklung;
- das Setzen von Investitionsanreizen für Unternehmen (vor allem im Mittelstand) und private Haushalte (nicht zuletzt beim Thema Energie);
- das Sicherstellen von ergiebigen und sozial gerechten Finanzquellen für Gesundheit und Pflege.

### 3.4 Zukunftsfähige Dienstleistungen durch regionale Strukturpolitik

Die Aktivitäten im Dienstleistungsbereich haben auf der regionalen Ebene in den letzten Jahren durch den Ausbau von Unternehmens-Netzwerken und Clustern zugenommen, die ganz häufig durch die regionale Strukturpolitik gefördert und unterstützt wurden. Diese Netzwerke und Cluster konnten einen entscheidenden Beitrag dazu liefern, eine verbesserte regionale Infrastruktur für Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen. Bisher konzentrieren sich die meisten Netzwerke und Cluster jeweils auf bestimmte Dienstleistungsfelder und bündeln hier Kompetenzen, Wissen und Innovationspotenzial verschiedener Anbieter.

Damit die regionale Nachfrage weiter angekurbelt und entsprechende Angebote konzipiert werden können, wären eine größere Dienstleistungsorientierung und stärkere Impulse aus der regionalen Strukturpolitik wünschenswert. Hierzu muss sich gerade auch auf regionaler Ebene ein neues Verständnis von Dienstleistungen durchsetzen, wodurch das gesamte regionale Dienstleistungsspektrum – auch mit seinen Verflechtungen zur Sachgutproduktion – stärker in den Blick genommen wird. Eine leistungsstarke und nachhaltige Dienstleistungslandschaft hat die besten Zukunftschancen, wenn ihre Entwicklungschancen durch die Regionalpolitik erkannt, moderiert und gefördert werden.

Ein neuer Vorstoß, der durch eine engagierte regionale Strukturpolitik unterstützt werden könnte, wäre eine branchenübergreifende Vernetzung und Kommunikation von Dienstleistungsanbietern, die sich in einem regionalen Portal gezielt zu Kooperations- und FuE-Partnerschaften zusammenfinden können. Hierdurch könnten gemeinsame Innovationspotenziale geweckt werden, was zu einer regeren und vielfältigeren Entwicklung von Angeboten und neuen Geschäftsmodellen in der Region führt. Dies würde sich auch im Hinblick auf das Ziel einer dichteren Dienstleistungs-Infrastruktur positiv auswirken. Bei den personenbezogenen Dienstleistungen erscheint es ohnehin sinnvoll, die Dienstleistungsangebote auf

eine Region zu konzentrieren, da sie von den Kunden hauptsächlich am Heimatort in Anspruch genommen werden. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Gesundheit und Bildung, deren Angebotsdichte und Qualität vor Ort stimmen muss, um der hervorgehobenen Zukunftsverantwortung gerecht zu werden.

Geeignete Ansatzpunkte für eine aktivierende und verantwortungsvolle Dienstleistungspolitik auf regionaler Ebene könnten folglich sein:

- die Moderation eines branchenübergreifenden Dienstleistungsnetzwerks sowie
- die Förderung von integrierten bzw. hybriden Angebotsinnovationen.

### 3.5 Ausbau der internationalen Zusammenarbeit

Deutschland konnte durch den Export hochwertiger und wissensintensiver Dienstleistungen in den letzten Jahren zunehmend Erfolge verbuchen, die mitunter auch auf Initiativen der Dienstleistungspolitik zurückzuführen sind. Diese Erfolge beziehen sich allerdings bisher noch auf die Aktivitäten einzelner Branchen. Zukunftsweisend wäre eine verstärkte Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungssystemen, die integrierte Angebote von Anbietern aus verschiedenen Dienstleistungssegmenten enthalten.

Die in diesem Papier angesprochenen Dienstleistungsbereiche der Zukunft – insbesondere die Bereiche Gesundheit und Energieeffizienz – müssen zukünftig mehr exportfähige Angebote entwickeln, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Dies wird zunehmend auch über hybride Angebote verfolgt werden, durch die gleichzeitig der Export von Produkten in Kombination mit entsprechenden Dienstleistungen – auch auf digitalem Wege – angekurbelt werden kann.

Insbesondere auch der verstärkte Aufbau internationaler Kooperationspartnerschaften kann die internationale Präsenz deutscher Dienstleistungsangebote deutlich steigern und zu einer neuen Qualität von Dienstleistungen führen. Dies gilt für die deutsche Beteiligung bei interna-

tionalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Entwicklung neuer Angebote, aber auch um Service Science im internationalen Dialog zu betreiben.

Um neue Zugänge für eine stärkere internationale Orientierung der deutschen Dienstleistungslandschaft zu schaffen, wird auch die Dienstleistungspolitik das Ruder in die Hand nehmen und politische Brücken schlagen müssen. Eine integrierte Dienstleistungspolitik würde sich dem internationalen Dienstleistungsgeschehen auf einer weitaus breiteren Ebene öffnen, sich insgesamt stärker einbringen als durch spezifische Internationalisierungsoffensiven für einzelne Dienstleistungsbranchen.

Dienstleistungspolitik kann aktivierend auf die internationale Zusammenarbeit von Dienstleistungsanbietern einwirken, indem sie

- den Weg für einen internationalen Austausch und die Anbahnung für Kooperationspartnerschaften bereitet;
- nicht nur branchenspezifische Strategien verfolgt, sondern indem ein integrierter Zugang zu internationalen Dienstleistungsmärkten gewählt wird.

### 3.6 Dienstleistungsarbeit gestalten

Wie in den vorherigen Kapiteln deutlich wurde, brauchen die Aktivitäten der Dienstleistungspolitik eine neue sektoren- und branchenübergreifende Perspektive und neuen Schwung für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben.

Eine der vordringlichsten Zukunftsaufgaben einer sozial ausgewogenen und zukunftsweisen Dienstleistungspolitik ist die Arbeitsgestaltung der Berufe im Dienstleistungsbereich. Denn um den Dienstleistungssektor leistungsfähiger und zukunftsorientiert zu gestalten, braucht es genügend qualifizierte und leistungsstarke Arbeitskräfte. Ein großes Potenzial, um den drohenden Fachkräftemangel aufzufangen, liegt in der Rekrutierung von Arbeitskräften, denen bislang der Zugang noch verwehrt geblieben ist. Gefragt sind mithin besondere Ansprachewege für solche Bevölkerungsgruppen, die heute noch als Pro-

blemgruppen des Arbeitsmarktes an den Rand gedrängt werden und morgen eine Schlüsseleresource für die Leistungsfähigkeit in vielen Wirtschaftsbranchen sein könnten. Auch im Hinblick auf eine Verbesserung der sozialen Teilhabe dieser Bevölkerungsgruppen ist es eine wichtige Aufgabe einer zukunftsweisenden Dienstleistungspolitik, diese Bevölkerungsgruppen verstärkt anzusprechen und für die Dienstleistungsarbeit zu qualifizieren.

Dienstleistungspolitik steht somit in der Verantwortung, eine „Humanisierung der Arbeit“ voranzutreiben, die sich mehr an den sozialen Bedürfnissen der Arbeitnehmer orientiert, was sich in erster Linie in verbesserten Arbeitsbedingungen und einer höheren Entlohnung für die Dienstleistungsarbeit niederschlagen würde. Gleichzeitig kann eine optimierte Arbeitsorganisation (in Kombination mit neuen Qualifizierungsstrukturen) Verbesserungen für die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsangeboten hervorbringen. Dienstleistungsarbeit muss wieder als sinnstiftende Tätigkeit erlebt werden, in die die Beschäftigten ihre fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen gerne einbringen. Dies ist vor allem durch mehr Anerkennung und Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist es für eine integrierte Dienstleistungslandschaft erforderlich, ein branchenübergreifendes Leitbild für gute Dienstleistungsarbeit zu schaffen. Der zentrale Anreiz, um die Dienstleistungsarbeit für (aktuelle und potenzielle) Arbeitskräfte attraktiver zu gestalten, bleibt in erster Linie jedoch eine angemessene Entlohnung. Mit einer intelligenten Gestaltung von Arbeit und Technik können nicht nur die notwendigen Fortschritte in Bezug auf Qualität und Effizienz der Leistungserstellung erzielt werden, sondern auch die Basis für gut bezahlte, abwechslungsreiche und anspruchsvolle Arbeitsplätze geschaffen werden.

Die Gestaltung der Arbeit ist in der Welt der Dienstleistungen genauso wie in anderen Wirtschaftsbereichen in allererster Linie eine Frage, die von Firmen, Betriebs- und Personalräten sowie von den organisierten Sozialpartnern bearbeitet wird. Gleichwohl ist unübersehbar, dass

das Wirken der Sozialpartner ein besseres Fundament braucht. Die arbeitsmarktpolitischen Veränderungen der letzten Jahre haben in Deutschland in vielen Dienstleistungsfeldern eine Prekarisierung der Arbeit begünstigt. Der Ausbau des Niedriglohnbereichs wie das Wachsen von zeitlichen befristeten Arbeitsverhältnissen und das Erstarken der Leiharbeit ist mit dem dringend notwendigen Ausbau der Dienstleistungsökonomie kaum vereinbar. Der DGB und ver.di fordern daher den gesetzlichen Mindestlohn von 8,50 Euro pro Stunde. Darüber hinaus kann die Qualität und Leistungsfähigkeit der Arbeit im Dienstleistungssektor auch dadurch gestärkt werden, dass die Tarifarbeit der organisierten Sozialpartner aufgewertet wird. Ein Weg dazu ist, dass einmal gefundene Tarifverträge häufiger als bisher von der Politik für allgemeinverbindlich erklärt werden.

Der verstärkte Technikeinsatz in der Dienstleistungsarbeit führt zu einem wachsenden Bedarf, Arbeit und Technik neu zu organisieren. Nicht nur moderne digitale Kommunikations- und Dienstwege, auch der direkte Einsatz von IuK-Technologien bei der Leistungserstellung erfordert eine neue Arbeitsgestaltung und Weiterbildung der Arbeitnehmer. Damit eine solche „High-Road“-Strategie gelingt, ist eine Arbeitsgestaltungs- und Qualifizierungsoffensive für den Dienstleistungssektor unerlässlich, bei der insbesondere die Gestaltungsperspektive für die Schlüsselbereiche (Gesundheit, Bildung, Nachhaltigkeit, Mobilität und hybride Angebote) angesprochen werden müssen.

Die Dienstleistungslandschaft von morgen wird sich deshalb in allen Bereichen mit einem stetig wachsenden Qualifizierungsbedarf auseinandersetzen müssen, bei dem auch das Zusammenspiel der einzelnen Branchen miteinander thematisiert wird, um qualitativ hochwertige und international wettbewerbsfähige Dienstleistungen anbieten zu können. Neue Qualifizierungsstrukturen und Berufe sind zwar sowohl im akademischen als auch nicht-akademischen Bereich zu etablieren, großer Nachholbedarf besteht jedoch vor allem noch in den akademischen Ausbildungsfeldern. Um eine angemessene und vielfältige akademische Qualifizierung zu erreichen, müssen auch mehr Lehrstühle und Institute für die einzelnen Schlüsselbereiche des Dienstleistungssektors, aber auch für eine umfassende Service Science eingerichtet werden. Derartige Entwicklungen werden in der Folge auch dazu führen, die Forschung und Entwicklungsaktivitäten für den Dienstleistungssektor weiter voranzutreiben und neu auszurichten.

Die Zukunft der Arbeit im Dienstleistungssektor ist also entscheidend abhängig davon,

- die Arbeitsbedingungen für Dienstleistungsarbeit zu verbessern und – zumindest in weiten Bereichen – attraktiver zu machen,
- neue Wege der Arbeitsorganisation und des Technikeinsatzes zu beschreiten,
- neue Qualifikationen, Berufe und Ausbildungsfelder zu etablieren,
- Problemgruppen des Arbeitsmarkts für die Dienstleistungsarbeit zu gewinnen.

## Literatur

---

- Aachener Stiftung; Beys, Kathy (Hrsg.) 2006: Ressourcenproduktivität als Chance – Ein langfristiges Konjunkturprogramm für Deutschland. Aachener Stiftung, Aachen 2006.
- Arbeitsgruppe Evaluation Service Science (Hrsg.) 2010: Auf dem Weg zu einer Service Science. Empfehlungen an die Taskforce Dienstleistungen im Rahmen der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft. Fraunhofer IAO (Online Publikation), Stuttgart.
- Baecker, Dirk 2007: Studien zur nächsten Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- Baedeker, Carolin; Kristof, Kora; Liedtke, Christa; Lemken, Thomas 2008: Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Ressourcenpolitik: Kostensenkung, Rohstoffsicherheit, Arbeitsplätze und Umweltschutz. Wuppertal.
- Baumgartner, Rupert J.; Zwainz, Markus; Biedermann, Hubert 2009: Öko-Effizienz. Konzepte, Anwendungen und Best Practices. Hampp, Mering.
- Beckmann, Martin; Schulz, Hans-Joachim; Uellenberg-van Dawen, Wolfgang 2010: Dienstleistungspolitik für Gute Arbeit, in: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung, Bund-Verlag, Frankfurt/Main, S. 237-249.
- Bienzeisler, Bernd; Ganz, Walter; Klemisch, Michaela 2010: Kooperative Dienstleistungssysteme zwischen technologischer und sozialer Innovation: Das Beispiel ‚Seltene Erkrankungen‘, in: Howaldt, Jürgen 2010: Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010, (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 237-252.
- Bienzeisler, Bernd; Ganz, Walter (Hrsg.) 2010: Management Hybrider Wertschöpfung. Potenziale, Perspektiven und praxisorientierte Beispiele, Fraunhofer IAO, (Online Publikation), Stuttgart.
- Bosch, Gerhard; Krone, Sirikit; Langer, Dirk (Hrsg.) 2010: Das Berufsbildungssystem in Deutschland: Krise. Kontinuität. Neue Konzepte. Aktuelle Entwicklungen und Standpunkte. VS, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Braun, Günter; Eberspächer, Jörg; Picot, Arnold (Hrsg.) 2006: eHealth: Innovations- und Wachstumsmotor für Europa – Potenziale in einem vernetzten Gesundheitsmarkt. Springer Verlag.
- Daniels, Peter W.; Bryson, John R. 2002: Manufacturing Services and Servicing Manufacturing: Knowledge-based Cities and Changing Forms of Production, in: Urban Studies, Vol. 39, No. 5-6, 2002: 977-991.
- Dostal, Adrian W. T.; Dostal, Gabriele 2009: Handbuch Gesundheitswirtschaft in Deutschland: Aufbruch ins Markenzeitalter, Vilsbiburg.
- Dueck, Gunter 2010: Aufbrechen. Warum wir eine Exzellenzgesellschaft werden müssen, Eichborn, Frankfurt/Main.

- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit 2010: Arbeit und Interaktion, in: Böhle, Fritz; Voß, Günter; Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch zur Arbeitssoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 177-200.
- Eidler, Dietmar et al. 2008: Aktualisierung der Beschäftigtenzahlen im Umweltschutz für das Jahr 2004, Texte des Umweltbundesamtes 17/06, Dessau, 2006.
- Eicker-Wolf, Kai; Thöne, Ulrich 2010: An den Grundpfeilern unserer Zukunft sägen: Bildungsausgaben, Öffentliche Haushalte und Schuldenbremse. Metropolis Verlag.
- Ernst, Gerhard; Kopp Ilona 2010: Interaktionsarbeit als zentrales Element der Dienstleistungsinnovation, in: Schröder, Lothar, Urban Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung, Bund-Verlag, Frankfurt/Main, S. 261-273.
- Evans, Michaela, Hilbert, Josef 2008: Achillesferse einer Zukunftsbranche: schlechte Arbeitsbedingungen und Fachkräftemangel bedrohen das Wachstum der Gesundheitswirtschaft, in: Mitbestimmung 54, Nr. 6, S. 19-23.
- Florida, Richard 2004: The Rise of the Creative Class, Basic Books, Cambridge.
- Granig, Peter; Nefiodow, Leo A. 2010: Gesundheitswirtschaft – Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert – Mit ‚gesunden‘ Innovationen neue Wege aus der Krise gehen. Gabler Verlag.
- Heidling, Eckhard; Böhle, Fritz; Habler, Thomas (Hrsg.) 2010: Produktion und Dienstleistung – Integration als Zukunftschance. Rainer Hampp Verlag.
- Heinze, Rolf G.; Hilbert, Josef; Paulus, Wolfgang 2009: Der Haushalt – ein Gesundheitsstandort mit Zukunft, in: Hilbert, Josef; Goldschmidt, Andreas J. W. (Hrsg.): Gesundheitswirtschaft in Deutschland: die Zukunftsbranche, Wikom, Wegscheid.
- Henke, Klaus-Dirk; Neumann, Karsten; Schneider, Markus et al. 2010: Erstellung eines Satellitenkontos für die Gesundheitswirtschaft in Deutschland, Baden-Baden, Nomos.
- Hennicke, Peter 2010: Bausteine zum ökologischen Umbau der Wirtschaft/Industriegesellschaft. Vortrag beim Expertengespräch I im Arbeitskreis Dienstleistungen am 28.01.2010. [http://www.fes.de/wiso/content/veras/v\\_dienstleistung.php](http://www.fes.de/wiso/content/veras/v_dienstleistung.php) (Zugriff: 28.02.2010).
- Hirschl, Bernd; Konrad, Wilfried; Weiß, Julika (Hrsg.) 2009: Umwelt-Dienstleistungen: Internationalisierungsstrategien für dynamische Märkte. Oekom Verlag.
- Hirschl, Bernd; Weiß, Julika (Hrsg.) 2009: Dienstleistungen im Bereich erneuerbarer Energien: Wirtschaftliche Bedeutung, Exportpotenziale und Internationalisierungsstrategien. Oekom Verlag.
- Initiative Social Science Service Research (3sR) (Hrsg.) 2010: Positionspapier (Online Publikation).
- Kagermann, Henning; Österle, Hubert 2006: Geschäftsmodelle 2010. Wie CEOs Unternehmen transformieren, FAZ, Frankfurt.
- Karmarkar, Uday 2004: Will You Survive the Service Revolution? In: Harvard Business Review, 06/2004: 101-107.
- Krämer, Hagen 2011: Dienstleistungen im Strukturwandel: Entwicklung und Perspektiven für Wachstum und Beschäftigung in Europa, Beitrag zum Bad Ischler Dialog 2010, Karlsruhe, verv. Ms.

- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L.; Wessels, Gunter 2008: Toward a conceptual foundation of service science: Contributions from service-dominant logic, in: IBM Systems Journal, Vol. 47, No.1, 2008: 5-14.
- Meier, Horst 2004: Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau. Vom Basisangebot zum Betreibermodell, Springer, Berlin.
- Nittinger, Klaus; Kuchenbecker, Michael (Hrsg.) 2005: Zwischenbilanzbroschüre des Impulskreises Mobilität und Logistik in der Initiative „Partner für Innovation“, IRB, Stuttgart.
- Sayer, Andrew; Walker, Richard 1992: The New Social Economy. Reworking the Division of Labour, Blackwell, Cambridge.
- Schönhofen, Katja 2008: Belastung und Beanspruchung von Lehrkräften: Eine empirische Untersuchung an Mainzer Grund- und Hauptschullehrkräften. Vdm Verlag Dr. Müller
- Spohrer, Jim; Kwan, Stephen K. 2008: Service Science, Management, Engineering and Design (SSMED): Outline & References (clone), in: Spath, Dieter; Ganz, Walter (eds.): The Future of Services. Trends and Perspectives, Hanser, München, S. 107-232.
- Statistisches Bundesamt 2010a: Gesundheitsausgaben in Deutschland nach Ausgabeträgern, Leistungsarten und Einrichtungen. 1995-2008. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt 2010b: Anzahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen 2009 in Deutschland nach Berufen, Einrichtungen, Art der Beschäftigung, Alter und Geschlecht. Wiesbaden.
- Stauss, Bernd 2005: A pyrrhic victory. The implications of an unlimited broadening of the concept of services, in: Managing Service Quality. Vol 15, No. 3, 2005: 219-229.
- Teichert, Thorsten 2010: Gesundheit und Wirtschaftswachstum. Die Konsumentensicht auf Gesundheit: Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie. Springer Verlag Berlin.
- Vogel, Berthold 2006: Sicher-Prekär, in: Lessenich, Stephan; Nullmeier, Frank (Hrsg.): Deutschland – eine gespaltene Gesellschaft, Campus, Frankfurt/Main, S. 73-91.
- Wittke, Volker 1995: Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: SOFI (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte, Leske&Budrich, Opladen, S. 109-124.

# Arbeitskreis Dienstleistungen

## Projekt 2010

### Strukturwandel der Wirtschaft und Dienstleistungen

---

#### **Die Rolle von Dienstleistungen beim sozialen und ökologischen Umbau der Ökonomie**

Expertengespräch I  
28. Januar 2010

#### **Die Internationalisierung von Dienstleistungen: Chancen und Risiken**

Expertengespräch II  
18. März 2010

#### **Perspektiven öffentlicher Dienstleistungen**

Expertengespräch III  
6. Mai 2010

#### **Bedingungen für professionelle Dienstleistungsarbeit**

Expertengespräch IV  
17. Juni 2010

#### **Das Zusammenwachsen von Produktion und Dienstleistungen: Herausforderungen für Unternehmen, Beschäftigte und Verbraucher**

Expertengespräch V  
16. September 2010

#### **Innovationen mit Dienstleistungen**

Expertengespräch VI  
28. Oktober 2010

## Liste der Expertinnen und Experten

---

**Klaus Barthel, MdB**

stv. Sprecher der Arbeitsgruppe Wirtschaft und Technologie der SPD-Bundestagsfraktion

**Prof. Dr. Martin Baethge**

Präsident Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität

**Mechthild Bayer**

ver.di, Bereich Weiterbildungspolitik, Berlin

**Dr. Martin Beckmann**

ver.di, Bereich Politik und Planung, Berlin

**P.D. Dr. Andreas Boes**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München

**Willi Brase, MdB**

Mitglied der Arbeitsgruppe Bildung und Forschung der SPD-Bundestagsfraktion

**Marco Bülow, MdB**

stv. Energiepolitischer Sprecher der SPD Bundestagsfraktion

**Dr. Gerhard Ernst**

Ehem. Leiter des Bereichs Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Projektträger im DLR

**Michaela Evans**

Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

**Dr.-Ing. Dieter Fischer**

SITEC Industrietechnologie GmbH, Chemnitz

**Peter Friedrich, MdB**

Mittelstandsbeauftragter der SPD Bundestagsfraktion

**Walter Ganz**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

**Dr. Sven Hallscheidt**

Leiter, Referat Dienstleistungen beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag, Berlin

**Prof. Dr. Peter Hennicke**

ehem. Präsident, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

**PD Dr. Josef Hilbert**

Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

**Dr. Dierk Hirschel**

ver.di, Leitung Europäische Wirtschafts- und Finanzpolitik, Europa und Internationales

**Dr. Heike Jacobsen**

Wissenschaftliche Geschäftsführerin der Sozialforschungsstelle Dortmund

**Dr. Reinhard Klopffleisch**

Fachbereich Ver- und Entsorgung, ver.di

**Dr. Marcus Kölling**

Geschäftsführer, HHL Leipzig Graduate School of Management

**Dr. Sabine Korte**

VDI Technologiezentrum GmbH, Düsseldorf

**Dr. Steffen Lehndorff**

Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg/Essen

**Helga Manneck**

Leiter des Referates Grundsatzfragen der Dienstleistungswirtschaft, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

**Hilde Mattheis, MdB**

stv. Sprecherin der Arbeitsgruppe Gesundheit  
der SPD Bundestagsfraktion

**Achim Meerkamp**

ver.di Bundesvorstand

**Jan Karsten Meier**

Vorstand, UnternehmensGrün e.V.,  
Bundesverband der grünen Wirtschaft

**Margret Mönig-Raane**

Stellvertretende Bundesvorsitzende, ver.di

**Klaus Pankau**

Leiter Personal, WISAG Gebäudereinigung  
Holding, Berlin

**Wolfgang Paulus**

Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

**Dr. Norbert Reuter**

Bereich Wirtschaftspolitik, ver.di

**René Röspel, MdB**

stellv. Sprecher der Arbeitsgruppe Bildung  
und Forschung der SPD Bundestagsfraktion

**Prof. Dr. Ronald Schettkat**

Fachbereich Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften Bergische Universität,  
Wuppertal

**Dr. Markus Scheuer**

Rheinisch-Westfälisches Institut für  
Wirtschaftsforschung (RWI), Essen

**Dr. Sigrun Schmid**

Bereichsleiterin Postdienste, Logistik, ver.di

**Dr. Hans-Joachim Schulz**

ver.di, Leiter, Bereich Innovation und  
Gute Arbeit

**Michael Schwemmler**

Input Consulting, Stuttgart

**Dr. Carsten Sieling, MdB**

stv. Sprecher der Arbeitsgruppe  
Kommunalpolitik der SPD Bundestagsfraktion

**Dr. Sigrid Skarpelis-Sperk**

Ehem. Bundestagsabgeordnete,  
Beraterin des Vorsitzenden von ver.di

**Dr. Gabriele Sterkel**

ver.di, tarifpolitische Grundsatzabteilung

**Prof. Dr. Volker Stich**

Geschäftsführer, Forschungsinstitut  
für Rationalisierung (FIR), RWTH Aachen

**Dr. Wolfgang Uellenberg**

Leiter Bereich Politik und Planung, ver.di

**Dr. Dieter Vesper**

ehem. DIW

**Prof. Dr. Thomas von der Vring**

Universität Bremen

**Helmut Weber**

Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

**Roland Weigel**

KCR, Konkret Consult Ruhr, Gelsenkirchen

**Dr. Margit Wehrich**

Universität Augsburg, Sozioökonomie  
der Arbeits- und Berufswelt

**Herbert Weisbrod-Frey**

Bereichsleiter Gesundheitspolitik, ver.di

**Andreas Wiebe**

Unternehmensberater, Stadtkämmerer &  
Regierungspräsident a. D., Bielefeld

**Dr. Werner Wobbe**

Europäische Kommission, DG Forschung

**Dr. Ernst Wolowicz**

Stadtkämmerer München

## Publikationen des Arbeitskreises Dienstleistungen

---

- Banscherus, Ulf; Dörre, Klaus; Neis, Matthias; Wolter, André 2009: Arbeitsplatz Hochschule – Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen, Bonn.
- Gerstlberger, Wolfgang; Siegl, Michael 2009: Öffentliche Dienstleistungen: unverzichtbarer Baustein der Daseinsvorsorge! Zwei Jahrzehnte Privatisierung: Bilanz und Ausblick. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen, Bonn.
- Evans, Michaela; Hilbert, Josef 2009: Mehr Gesundheit wagen! Gesundheits- und Pflegedienste innovativ gestalten. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen, Bonn.
- Gerstlberger, Wolfgang 2009: Zwei Jahrzehnte Privatisierung in deutschen Kommunen. Herausforderungen und Argumente für den Erhalt der Stadtwerke, Bonn, WISO direkt.
- Lorenz, Frank; Wannöffel, Manfred 2009: Unter Ausschluss der Öffentlichkeit? Die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in nationales Recht: eine Herausforderung für Politik und Gewerkschaften, Bonn.
- Burkart, Natalie; Ganz, Walter 2008: Dienstleistungsaktivitäten der Europäischen Kommission jenseits der Dienstleistungsrichtlinie, Bonn.
- Blanke, Thomas 2007: Wettbewerb, Prekarität und Sozialschutz. Die sozialen Lizenzanforderungen nach § 6 Abs. 3 S. 1 Nr. 3 PostG, Bonn.
- Brandel, Rolf; Hilbert, Josef 2006: Dienstleistungen in Deutschland. Besser als ihr Ruf, dennoch stark verbesserungsbedürftig! Anregungen für eine zukünftige Dienstleistungspolitik aus dem Arbeitskreis Dienstleistungen der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Bonn.
- Kutzner, Edelgard 2005: Bestandsaufnahme und Bilanzierung von Dienstleistungsinitiativen des Bundes und der Länder, Bonn.

## Die Autoren und die Autorin

---

**Bernd Bienzeisler**

leitet das Competence Center „Personalmanagement“ am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).

**Walter Ganz**

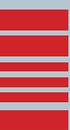
ist Institutsdirektor und Leiter des Geschäftsfeldes „Dienstleistungs- und Personalmanagement“ am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).

**Josef Hilbert**

ist geschäftsführender Direktor und Leiter des Forschungsschwerpunktes „Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität“ am Institut Arbeit und Technik (IAT).

**Denise Kluska**

arbeitet als wissenschaftliche Hilfskraft im Forschungsschwerpunkt „Gesundheitswirtschaft & Lebensqualität“ am Institut Arbeit und Technik (IAT).



## Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik

**Der Staat bezahlt die Krisenzeche**

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

**Soziales Wachstum gegen die Schuldenkrise**

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

**Globale Ungleichheit: 50:1 für die Reichen!**

WISO direkt

Nachhaltige Strukturpolitik

**Exporte um jeden Preis? Zur Diskussion  
um das deutsche Wachstumsmodell**

WISO direkt

Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik

**Staatsgläubigerpanik ist keine Eurokrise!**

WISO direkt

Steuerpolitik

**Entlastung im Niedriglohnbereich –  
Ausweg oder Irrweg?**

WISO direkt

Arbeitskreis Mittelstand

**Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz –  
Förderungsgesetz für KMU?**

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Was die Verbraucherpolitik von der  
Verhaltensökonomie lernen kann**

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Nanotechnik im Lebensmittelsektor –  
Entwicklungen nicht dem Zufall überlassen!**

WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

**Reform des Personenbeförderungsgesetzes –  
Perspektiven für ein nachhaltiges und  
integriertes Nahverkehrsangebot**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen

**Das Programm Soziale Stadt –  
Kluge Städtebauförderung für die Zukunft  
der Städte**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Patientenorientierung in der medizinischen  
Versorgung – Vorschläge zur notwendigen  
Weiterentwicklung und Umgestaltung unseres  
Gesundheitswesens**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Vertragswettbewerb in der GKV und die Rolle  
der Selektivverträge – Nutzen und Informations-  
bedarf aus der Patientenperspektive**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Finanzierungsalternativen für zusätzliche  
Gesundheitsausgaben – Auswirkungen auf  
Wachstum und Beschäftigung**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

**In Qualifizierung investieren –  
ein Weiterbildungsfonds für Deutschland**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

**Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung  
in Deutschland – ungerechtfertigter Stillstand auf  
der politischen Baustelle?**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Arbeitsplatz Hochschule  
Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung  
in der „unternehmerischen Universität“**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

**Ethnische Unterscheidungen in der  
Einwanderungsgesellschaft – Eine kritische Analyse**

WISO Diskurs

Frauen- und Geschlechterforschung

**Gleichstellungspolitik kontrovers  
Eine Argumentationshilfe**

WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

[www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso)