#### Institut Arbeit und Technik

Munscheidstraße 14 45886 Gelsenkirchen

Telefon +49 209 | 1707-0 Telefax +49 209 | 1707-110

Web www.iat.eu





RUHR UNIVERSITÄT RUB

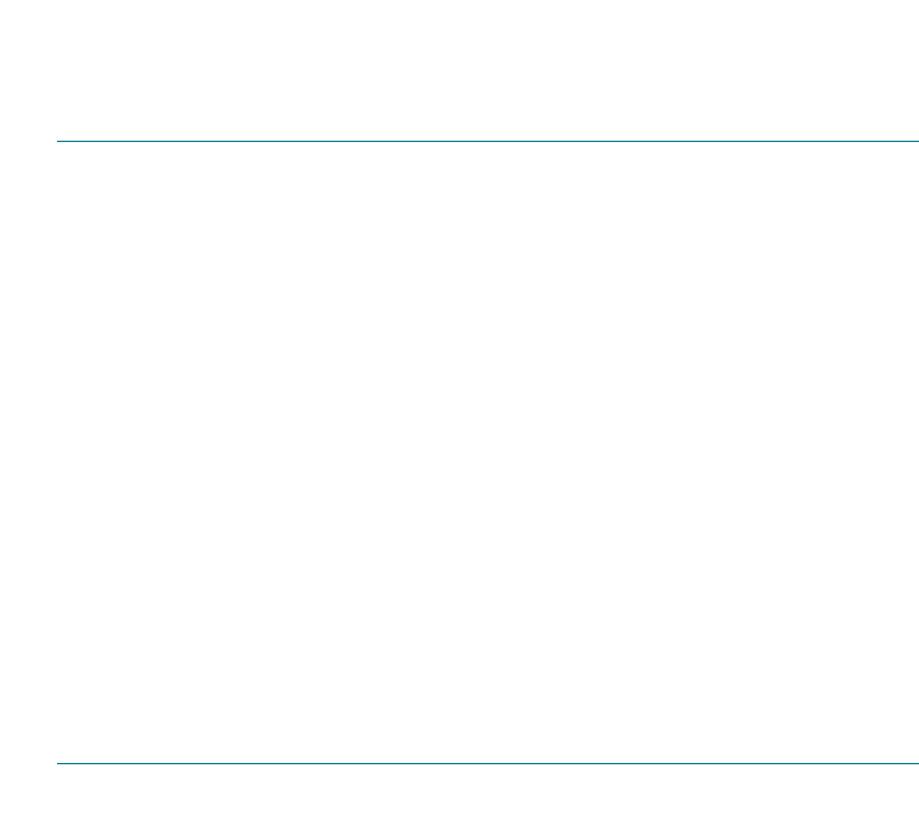
Gelsenkirchen Bocholt Recklinghauser

Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Westfälischen



Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum





# Institut Arbeit und Technik Geschäftsbericht 2010/11



Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum







#### **Impressum**

#### Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik Munscheidstraße 14 45886 Gelsenkirchen Telefon: +49-209-1707-0 Telefax: +49-209-1707-110

E-Mail: info@iat.eu http://www.iat.eu

Dezember 2011

#### Redaktion:

Claudia Braczko Dieter Rehfeld

unter Mitarbeit von: Sebastian Merkel Judith Terstriep Karin Weishaupt Gabriela Lütgen Christiane Schütter

#### Gestaltung:

Carmen Oehler

#### Druck

#### Bildnachweise

- Titel: Wissenschaftspark Gelsenkirchen
- Seiten 6, 11, 12, 29, 52, 71, 75, 81, 82, 90, 102, 115: fotolia.com
- Personenfotos: IAT / privat
- alle übrigen Fotos und Abbildungen: ©IAT

#### 7 Vorwort

### Forschungsschwerpunkt GESUNDHEITSWIRTSCHAFT & LEBENSQUALITÄT

- 13 Michaela Evans / Christoph Bräutigam, Sandra Dörpinghaus: Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft: Plädoyer für eine neue Arbeitspolitik und humanzentrierte Arbeitsgestaltung
- 23 Stephan von Bandemer / Sebastian Merkel / Anna Nimako-Doffour: Von der Versorgungsforschung zur Marktanalyse
- 26 Kyung-Ryul Chung: Wellness industry in Korea

# Forschungsschwerpunkt INNOVATION, RAUM & KULTUR

30 Dieter Rehfeld / Judith Terstriep: Innovation, Raum & Kultur – eine Ortsbestimung

- 41 Stefan Gärtner / Franz Flögel: Raumunternehmen als Raumkapital Welches monetäre Kapital brauchen sie?
- 49 Matthias Kiese: Clusterinitiativen – etabliert oder nur Modeerscheinungen?

# Forschungsschwerpunkt WISSEN & KOMPETENZ

- 53 Michael Krüger-Charlé: Prozessentwicklung und Netzwerkbildung für Qualifikation und Regionalplanung. Das Arbeitsprofil des Forschungsschwerpunkts WISDOM
- Karin Weishaupt:
  Kultureller Transfer als Integrationsfaktor –
  Menschen mit türkischem Migrationshintergrund erfolgreich im Beruf
- 66 Michael Krüger-Charlé: Netzwerkstrukturen im Bereich von Qualifizierung und Beschäftigung in den Kreisen und kreisfreien Städten des RVR

#### Studiengruppen am IAT

- 72 Ileana Hamburg / Steffi Engert /
  Konrad Berger:
  LLL in vielfältigem Einsatz: KMU,
  Diversitymanagement, Integration –
  Studiengruppe Lebenslang Lernen
- 76 Stephan von Bandemer / Winrich Breipohl / Josef Hilbert: Designing International Health Bridges: Studiengruppe zur Internationalisierung in der Gesundheitswirtschaft

#### Zahlen, Daten, Fakten

- 83 Detlef Ober:
  Organisation, Personal, Haushalt
- **86** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 91 Vorstand
- 92 Research Fellows
- 94 Personalia
- **96** Kooperationspartner
- 98 Projekte 2010/2011
- 103 Veranstaltungen 2010/2011
- LO5 Ausgewählte Veröffentlichungen
- **116** Forschung Aktuell



Geschäftsbericht 2010/11

# "An die Arbeit": IAT schärft seine Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsperspektiven Josef Hilbert / Franz Lehner

Die Aufgabe des Instituts Arbeit und Technik ist es, mit gestaltungsorientierter Forschung, Entwicklung und Erprobung innovative Impulse für einen wirtschaftlich nachhaltigen und sozialverträglichen Strukturwandel zu erarbeiten. Dazu braucht das IAT Konzepte und Instrumente, aber auch Mut, zukunftsfähige Wirtschaftsbereiche und Arbeitsfelder zu identifizieren und auf diesen wichtige Gestaltungsherausforderungen und Zukunftsbaustellen auszumachen.

Mit Blick auf die Zukunft von Arbeit und Wirtschaft war 2011 ein Jahr mit großen Fragezeichen und Unwägbarkeiten. Insbesondere die unberechenbaren und gefährlichen Turbulenzen in der internationalen Finanzwirtschaft nähren bei Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Zukunftsforschern immer größere Zweifel, ob klare Aussagen über die Wirtschafts- und Arbeitslandschaft der Zukunft wirklich machbar sind und ob es sinnvoll ist, diese dann als konkrete Anregungen für praktische Entwicklungs- und Gestaltungsaktivitäten zu nutzen.

Fokus auf Zukunftsbranchen Gesundheit, Bildung, Ökologie – Regionale Netzwerke und die Schlüsselherausforderung Arbeit und Qualifizierung

Ein Rückblick auf die Forschungs-, Entwicklungsund Erprobungsarbeit des IAT in den vergangenen fünf Jahren macht zuversichtlich, dass vielleicht nicht präzise Wegweisungen, aber doch belastbare Orientierungen für die Zukunft ableitbar sind. Gestützt auf eine solide Auswertung der vorliegenden theoretischen und empirischen Erkenntnisse zum wirtschaftlichen, sozialen und technischen Wandel haben sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des IAT "getraut", klare Aussagen über zukunftsfähige Gestaltungsfelder, Gestaltungsansätze sowie Baustellen für einen nachhaltigen und sozial verträglichen sozialen Wandel zu treffen. Die reale Entwicklung hat die prognostizierten Trends im Großen und Ganzen bestätigt.

Drei Grundaussagen für die Gestaltung von Arbeit und Wirtschaft wurden besonders herausgehoben:

 Besondere Aufmerksamkeit für Zukunftsbranchen:

Beim Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sind Bildung, Wissen,

Gesundheit und Ökologie Gestaltungsfelder von besonderer Bedeutung. Dies zum Ersten, weil die Lösung der ökologischen sowie der bildungs- und gesundheitsbezogenen Gestaltungsprobleme Schlüsselfragen der gesellschaftlichen Zukunftsfähigkeit sind. Dies zum Zweiten, weil die Gesundheitswirtschaft, Bildung und Erziehung und auch alle Branchen, die für die ökologische Modernisierung relevant sind, im Hinblick auf die Zahl der Arbeitsplätze ein großes und wachsendes Gewicht haben; schon heute arbeiten in diesen Bereichen zehn Mio. Menschen und ein weiterer Bedeutungsgewinn ist vielfach prognostiziert. Dies zum Dritten, weil die Nachfrage nach Wissen, Innovationen, Technik und Dienstleistungen für Lösungen in den genannten Bereichen weltweit steigt und die internationalen Wirtschaftsbeziehungen in den nächsten Jahren immer stärker prägen wird.

• Neue Wege der regionalen Zusammenarbeit:

Bei der Entwicklung zukunfts- und wettbewerbsfähiger Wirtschafts- und Arbeitsstrukturen spielen kreative und ehrgeizige Unternehmen und Unternehmer nach wie vor eine wichtige Rolle, jedoch wird immer bedeutender, wie sie branchen- und institutionenübergreifend sowie interdisziplinär zusammenwirken können. Trotz der enorm verbesserten Möglichkeiten, sich global zu vernetzen, kommt dabei dem Zusammenwirken "vor Ort" eine Schlüsselstellung zu. Neue, aber verlässliche Wege eines WIR, sprich des Wissens- und Innovationsmanagements, aber auch der Reflexion (im Sinne eines ständigen Überprüfens und Weiterentwickelns der eingeschlagen Wege) werden so auf der regionalen Ebene zu einer entscheidenden Stellgröße für die wirtschaftliche, soziale und ökologische Zukunftsfähigkeit.

#### Schlüsselherausforderung Arbeit und Qualifizierung:

Mit dem sozialen, demografischen und wirtschaftlichen Wandel wird Arbeit zu einem Engpassfaktor. Die Zukunft der Arbeit wird keineswegs – wie lange Jahre angenommen – durch einen eklatanten Mangel an Arbeitsplätzen charakterisiert sein, sondern in mehr und mehr Regionen und Branchen wird es das Gegenteil, nämlich Arbeitskräfteengpässe, zumindest aber wachsende Passungsprobleme zwischen Nachfrage und Angebot geben. Ein Ausbau der (beruflichen) Qualifizierung und optimierte Strategien zum besseren "Fitting" sind von daher mittel- und langfristig unerlässlich. Betriebe, Bildungseinrichtungen, aber auch regionale Netzwerke müssen sich

deshalb mit wachsender Aufmerksamkeit um das Thema Arbeit kümmern.

Diese drei Grundbotschaften standen in den letzten fünf Jahren im Mittelpunkt der Arbeiten des IAT. Sie stellten zentrale Orientierungen für die Umsetzung des IAT-Leitbildes dar, das auf Innovationen für mehr Lebensqualität, Arbeit und Wachstum setzt. Und mittlerweile werden sie nicht nur von vielen Zukunfts- und Wirtschaftsforschern geteilt, sondern haben sich in zahlreichen politischen und regionalen Initiativen zur Wirtschaftsentwicklung niedergeschlagen und werden von Betrieben und Institutionen aufgegriffen. Die reale wirtschaftliche und wirtschaftsförderungspolitische Entwicklung der letzten fünf Jahre zeigt, dass es richtig war und gut funktioniert hat, theoretisch und konzeptionell gut begründete sowie empirisch solide fundierte Annahmen über die Zukunft von Arbeit und Wirtschaft aufzustellen und diese dann im Dialog mit den einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen und im Austausch mit der Praxis zu überprüfen und zu Gestaltungsaktivitäten zu verdichten.

#### Die Akzente für die kommenden Jahre: In etablierten Gestaltungsfeldern empirisch fundiert nach konkreten Lösungen suchen

Parallel zur Erstellung des vorliegenden Geschäftsberichtes haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IAT mit einer Fortschreibung des sog. Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungs- (FEE) Plans befasst, der in groben Zügen die Orientierung für die nächsten fünf Jahre skizziert, gleichzeitig aber so offen ist, dass er im Laufe der Zeit angepasst, ergänzt und auch korrigiert werden kann. Ein Teil der Diskussion um diesen FEE-Plan findet sich in den konzeptionellen Beiträgen aus den drei Forschungsschwerpunkten des IAT wieder, die in diesem Geschäftsbericht dokumentiert sind. Resümierend und kondensierend lassen sich die erarbeiteten Perspektiven wie folgt zusammenfassen:

#### • Der Fokus auf Zukunftsbranchen steht:

Für eine grundsätzliche Korrektur der Schwerpunktsetzungen – Zukunftsbranchen Gesundheit, Bildung, Ökologie; innovative regionale Netzwerke und ihre räumliche, fachliche und kulturelle Fundierung; Arbeit und Qualifizierung – besteht kein Anlass. Alle bisherigen Forschungsthemen werden – soweit heute absehbar – auch in den kommenden Jahren Schlüsselbereiche des wirtschaftlichen und sozialen Wandels adressieren

und von daher sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in den wirtschafts-, strukturund arbeitspolitischen Debatten, aber auch in den Betrieben und Einrichtungen der Praxis mit hoher Aufmerksamkeit rechnen können.

 Probleme und Trends erkennen bleibt wichtig, die Aufmerksamkeit für Lösungen steigt:

Innerhalb der einzelnen Forschungs- und Gestaltungsfelder werden sich die Akzente der Arbeit jedoch deutlich verschieben. Die letzten Jahre der IAT-Forschungs- und Entwicklungsarbeiten waren davon geprägt, dass Trends, Herausforderungen und Chancen analysiert wurden. In den nächsten Jahren wird es verstärkt darum gehen, den Fokus auf konkrete Lösungen zu richten. Hierfür sind allerdings nicht nur kreative Ideen und gestaltungsorientierte Dialoge vonnöten. Lösungen müssen sich auch methodisch, systematisch aus der Analyse der Gestaltungsherausforderungen, -chancen und Bedingungen herleiten lassen. Insofern wird die stärkere Lösungsorientierung am IAT auch einhergehen mit einer Verbreiterung und Vertiefung einschlägiger methodischer Instrumente.

#### Neue Wege der Zusammenarbeit konkret machen:

Auch bei den Themen, die sich um Innovationen auf der regionalen Ebene, also um Netzwerke, Raum und Kultur drehen, bestehen gute Chancen, denkbare Lösungen nicht nur allgemein sondern verstärkt auch konkret und gestaltungsorientiert herauszuarbeiten. Besonders interessant ist hier, ob und wie es gelingt, besonders aussichtsreiche Konstellationen zu umreißen, an denen sich Akteure "vor Ort" orientieren können, wenn sie sich gemeinsam und konzertiert für innovative Projekte und Aktivitäten engagieren. Solche ..sozialen Innovationen" und ihre Treiber – die "Raumunternehmer" – wurden in der Vergangenheit am IAT vorwiegend im Sinne von Netzwerkarbeit für die Erneuerung der Wirtschaft im engeren Sinne gesehen. Auch in Zukunft werden sich Raumunternehmen und ihre "sozialen Innovationen" an wirtschaftlichen Zahlen, an Kriterien der wirtschaftlichen Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit messen lassen müssen. Steigen soll allerdings die Aufmerksamkeit für solche Innovationen und Geschäftsideen, die nicht nur auf wirtschaftliche Ergebnisse zielen, sondern sich auch gerade an dem sozialen Nutzen für einen Raum, für eine Region und für die dort lebenden Menschen ausrichten und bemessen lassen.

#### Lösungen für attraktivere und produktivere Arbeitsplätze – eine Schlüsselherausforderung für die Zukunft der Arbeit

Ganz deutlich – und damit ganz besonders und eigens zu erwähnen – werden sich die IAT-Forschungs- und Gestaltungsarbeiten im Themenfeld Arbeit weiterentwickeln. Schon seit seiner Gründung im Jahre 1988 hat das IAT den Analysen, dass der "Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht", skeptisch gegenübergestanden und mit umfangreichen empirischen Arbeiten über die realen Entwicklungen am Arbeitsmarkt Orientierung geliefert. In den vergangenen Jahren machte das IAT insbesondere auf die in einzelnen Wirtschaftsbereichen drohenden Arbeitskräfteengpässe und auf das stärker werdende "Mismatch" von Angebot und Nachfrage aufmerksam.

Dabei wurde u.a. deutlich, dass viele der Zukunftsbranchen (etwa Pflege oder Erziehung) darunter leiden, dass die Arbeitsplätze dort so unattraktiv sind, dass Arbeitskräfte sich enttäuscht abwenden. Aktuelle Forderungen nach mehr Wertschätzung für entsprechende Berufsfelder sind sicherlich notwendig. Aber dabei darf nicht übersehen werden, dass der Wunsch vieler Beschäftigter nach mehr Wertschätzung auch eine grundlegende Desillusionierung über

#### Vorwort

die Versäumnisse bei Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation ausdrückt. Künftig wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IAT ihre Arbeit deshalb um die Suche nach konkreten Lösungswegen für die genannten Probleme ergänzen.

Mit Blick auf die wachsenden "Mismatchprobleme" am Arbeitsmarkt sind dabei insbesondere für die sog. Problemgruppen des Arbeitsmarktes neue adressatenspezifische Ansprache-, Einsatzund Fördermöglichkeiten zu entwickeln, um sie für eine Zukunft mit Arbeit zu gewinnen und zu befähigen.

Für die großen Branchen wie Gesundheit und Bildung bedeutet dies u.a., neue Wege der Arbeitsgestaltung zu gehen. So kann sowohl produktiver gearbeitet werden, also mehr Gesundheit bzw. Bildung erreicht werden, als auch eine attraktivere Arbeitswelt entstehen. Gestaltungsthemen wie Qualifizierung, Arbeitsteilung, das Zusammenspiel unterschiedlicher Professionen, Führung, Teambildung und Teamorientierung, aber auch Entlohnung werden ganz bedeutende Rollen spielen. Darüber hinaus soll verstärkt beachtet werden, welche Technik sinnvoll genutzt werden könnte – sowohl mit Blick auf eine Arbeitsentlastung als auch mit Blick auf eine Steigerung der Leistungsfähigkeit

in den verschiedenen Branchen. Während früher bei den Stichworten Arbeit und Technik oft Angst vor einer Verdrängung von Arbeit durch Technik aufkam, läuft der soziale, wirtschaftliche und technische Wandel mittlerweile darauf hinaus, dass mit Nachdruck nach besseren Wegen gesucht werden muss, Arbeit durch Technik zu stärken!

In den genannten Gestaltungsfeldern – Gesundheit, Bildung und Wissen, Ökologie – stehen mithin schwierige Gestaltungsaufgaben an. Mut macht, dass vergleichbare Aufgaben in den letzten Jahrzehnten auch andere Branchen – etwa die Bauwirtschaft, der Maschinenbau oder auch die Automobilindustrie – bewältigt haben.

#### Neuer Wein in bewährten Schläuchen!

Festhalten an den in den letzten Jahren aufgebauten generellen Orientierungen (besondere Aufmerksamkeit für Zukunftsbranchen, neue Wege der Zusammenarbeit, Schlüsselherausforderung Arbeit und Qualifizierung), in den inhaltlichen Zusammenhängen die methodischen Ansätze verbreitern und vertiefen und ein deutlich stärkerer Fokus auf Gestaltungsansätze für zukunftsfähige Qualifizierung und für Arbeitsgestaltung – so lassen sich die Perspektiven der strategischen Beiträge aus den IAT-Forschungs-

schwerpunkten zum vorliegenden Geschäftsbericht zusammenfassen. Trotz aller Unsicherheiten und Unwägbarkeiten, die gegenwärtig die Debatten um die Zukunft von Wirtschaft und Arbeit auszeichnen, gibt es keinen Grund, an der Notwendigkeit und Angemessenheit dieses Ansatzes zu zweifeln. Selbst dann, wenn die europäische und weltweite Krise der Staatshaushalte und der Finanzwirtschaft gravierende Einbrüche in der Realwirtschaft zur Folge hat, wird die anschließende ökonomische Wiederbelebung nur über Aktivitäten in den skizzierten Handlungsfeldern gelingen können.

Gelsenkirchen im Dezember 2011

PD Dr. Josef Hilbert

Prof. Dr. Franz Lehner





Gesundheitswirtschaft & Lebensqualität

# Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft: Plädoyer für eine neue Arbeitspolitik und humanzentrierte Arbeitsgestaltung

Michaela Evans / Christoph Bräutigam / Sandra Dörpinghaus

#### 1 | Einleitung

Daten zur Beschäftigungsentwicklung in der Gesundheitswirtschaft belegen, dass die Branche in Zeiten der koniunkturellen Krise volkswirtschaftlich als stabilisierendes Element gewirkt hat. Auch zukünftig ist von einem steigenden Fachkräftebedarf auszugehen. Diese wachsende Nachfrage geht einher mit einem sinkenden Erwerbspersonenpotenzial und der Alterung der Arbeitskräfte. Auch wenn bislang noch nicht von einem generellen Fachkräftemangel in der Gesundheitswirtschaft gesprochen werden kann, so zeigen sich bereits heute insbesondere in Kliniken und Pflegeeinrichtungen sowie in verschiedenen Berufen Probleme bei der Stellenbesetzung. Der in weiten Bereichen bisher zu konstatierende Beschäftigungsaufbau wurde durch einen Anstieg der Teilzeitarbeit, geringfügiger und befristeter Beschäftigung oder Leiharbeit relativiert. Insbesondere mit Blick auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten muss der Gesundheitswirtschaft eine Krise diagnostiziert werden. Unter den Bedingungen eines steigenden Bedarfs und begrenzter personeller, finanzieller und organisatorischer Ressourcen stellt sich mit zunehmender Brisanz die Frage, wie der Gesamtbedarf an Gesundheitsarbeit in Zukunft befriedigt werden kann. Wie können Ziele wie mehr Qualität, mehr Patientenorientierung und höhere Produktivität in der Gesundheitsversorgung "vor Ort" realisiert werden?

Aktuelle Untersuchungen zum Gesundheitswesen liefern Evidenz dafür, dass Entwicklungen der letzten Jahre, wie beispielsweise die Bemühungen um mehr "Produktivität" im Kontext der Einführung von Fallpauschalen in der Vergütung der Krankenhäuser (Braun et al. 2010; Simon 2008), auf eine teils dramatische Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten hinausliefen. Diese Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für die Kernberufe der Gesundheitsversorgung (insbesondere Pflege, Medizin, therapeutische Berufe) können kaum noch kompensiert werden, so dass eine weitere Verschlechterung der Versorgung für die Patientinnen und Patienten zu befürchten ist. Vielfach wird außer Acht gelassen, dass gute Arbeitsbedingungen und eine Arbeitsgestaltung, die sich an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Beschäftigten gleichermaßen orientiert, nicht Beiwerk sondern notwendige Bedingung der Modernisierung der Gesundheitsversorgung ist.

Das Forschungs- und Gestaltungsfeld "Arbeit und Qualifizierung" ist damit geradezu konstituierend für die Entwicklungschancen und -herausforderungen der Gesundheitswirtschaft. Dies ergibt sich insbesondere aufgrund der Tatsache, dass für die sich in wesentlichen Bereichen durch personenbezogene, wissensintensive Dienstleistungen auszeichnende Gesundheitswirtschaft die Verfügbarkeit von qualifiziertem Fachpersonal einen hohen Einfluss auf

die Sicherstellung der gesundheitlichen Versorgung hat. Gleichzeitig müssen der Gesundheitssektor insgesamt wie auch seine Teilbranchen untereinander zunehmend um immer weniger verfügbare Fachkräfte konkurrieren. Einer Kompensation unzureichender personeller Ausstattung durch technische Lösungen, wie sie in industriellen Arbeitszusammenhängen üblich ist, sind in den Kernbereichen der Gesundheitswirtschaft engste Grenzen gesetzt. Es kann inzwischen als allgemein akzeptiert gelten, dass es im Wesentlichen die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten sind, die den entscheidenden Faktor der Fachkräftesicherung darstellen. In seiner programmatischen Ausrichtung wird sich der Forschungsschwerpunkt "Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität" (GELL) des IAT daher zukünftig verstärkt mit der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitspolitik in der Gesundheitswirtschaft auseinandersetzen. Dies zielt auf eine vertiefende Beschäftigung mit Lösungen zur Arbeitsgestaltung, zur Arbeitsplatzsicherheit sowie zu Beschäftigungsund Qualifizierungstrends in der Gesundheitswirtschaft.

#### Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft

#### 2 | "Arbeit und Qualifizierung" in der Gesundheitswirtschaft – Bisherige Themen des Forschungsschwerpunkts GELL

Für den Forschungsschwerpunkt "Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität" hat sich schon in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Forschungsfragen und Anknüpfungspunkten im Themenfeld "Arbeit und Qualifizierung" ergeben. Neben Aspekten der quantitativen Beschäftigungsentwicklung der Gesundheitswirtschaft generell und in ihren Teilbranchen (Dahlbeck/Hilbert 2008), wurden qualitativ drei Zugänge genutzt: Institutionen, Professionen und spezielle Zielgruppen des Arbeitsmarkes:

#### Institutioneller Zugang

Primärer Ansatzpunkt des Forschungsschwerpunktes im Zusammenhang mit Fragestellungen zur Fachkräftesicherung und neuen Wegen der Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation im Gesundheitswesen war bislang vor allem der Zugang über die institutionelle Ebene, also die Betrachtung von Einrichtungen und Unternehmen insbesondere des Kernbereichs der Gesundheitswirtschaft. Hierzu zählten Fragen der Personalgewinnung, der Fachkräftesicherung sowie von Entwicklungsstrategien des Personalmanagements im Krankenhaus (Bräutigam/Scharfenorth 2011; Evans/Scharfenorth 2011). Ein weiterer Schwerpunkt lag auf Analysen von Arbeitsbedingungen, Arbeits-

trends und Arbeitsteilung in Kliniken, stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen (Fuchs-Fronhofen/Dörpinghaus/Borutta/Bräutigam i.E.; Bräutigam/Evans/Hilbert 2009). Wichtige Impulse zur Entwicklung des Themenfeldes konnten zudem aus einer vertiefenden Auseinandersetzung mit institutionellen Innovationsprozessen (Borchers/Evans 2011; Fuchs-Fronhofen/Dörpinghaus/Borutta/Bräutigam i.E.) und ihrer Bedeutung für Arbeit, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung gewonnen werden. Darüber hinaus sind Qualifizierungsbedarfe in der Medizintechnik (Fox/ Heinze/Hilbert/Schalk 2007) und – mit Blick auf die Randbereiche der Gesundheitswirtschaft neue Qualifizierungen im Zusammenhang mit der Reifung des Marktes für Medical Wellness (Dörpinghaus 2009) bearbeitet worden.

#### Professionsbezogener Zugang

Gemeinsam mit dem institutionellen Zugang – und mit diesem eng verknüpft – ist auf der professionsbezogenen Ebene ein zweiter wichtiger Zugang zur Analyse sowie zur Entwicklung/ Erprobung neuer Prozesse der Arbeitsgestaltung genutzt worden. Wichtige Akteure sind hierbei vor allem die Pflege (Fuchs-Fronhofen/Dörpinghaus/ Borutta/Bräutigam i.E.) sowie die Medizin als größte Berufsgruppen im Gesundheitssektor. Darüber hinaus spielen Kooperation, Kommunikation und Arbeitsteilung der beiden Professionen

untereinander sowie Entlastungsmöglichkeiten durch neue Assistenzdienste eine wichtige Rolle im Kontext der Forschung, Entwicklung und Erprobung (Bräutigam/Scharfenorth 2011; Fuchs-Fronhofen/Dörpinghaus/Borutta/ Bräutigam i.E.). Im Rahmen professionsbezogener Zugänge erfolgte zudem eine Auseinandersetzung mit zukunftsfähigen Kompetenz- und Qualifikationsprofilen in zentralen Gesundheitsberufen. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten lag hier etwa auf der Erforschung der Entwicklung ärztlicher Kompetenzprofile (Breipohl/Evans/Hilbert 2011).

#### Zugang über spezielle Zielgruppen des Arbeitsmarktes

Nicht zuletzt stand auch die Auseinandersetzung mit verschiedenen Zielgruppen und ihrer Bedeutung als Arbeitskräfte für die Gesundheitswirtschaft sowie der Möglichkeiten ihrer Integration in die gesundheitsbezogenen Arbeitsmärkte auf der Agenda. Hierzu zählen beispielsweise Fragen nach den Perspektiven von Frauen im Anschluss an eine Familienphase (Wiedereinsteigerinnen) in der Gesundheitswirtschaft (Dörpinghaus/Evans 2011) sowie eine explorative Untersuchung zur Bedeutung und den Gestaltungsherausforderungen von Leiharbeit in der Pflege (Bräutigam/Evans/Enste/Dahlbeck/Hilbert 2010).

Die Analysen, Forschungs- und Gestaltungsprojekte des Schwerpunktes zum Themenfeld Arbeit und Qualifizierung haben also diverse Teilbereiche der Gesundheitswirtschaft erschlossen. Dabei ist zunehmend deutlich geworden, auf welchen Ebenen sich für Wissenschaft und Praxis ein konzeptioneller Weiterentwicklungsbedarf abzeichnet und welche Forschungsfragen sich stellen. Entscheidende Aspekte sind, wie gute Arbeit unter den Bedingungen begrenzter Ressourcen möglich wird, was attraktive Arbeitsbedingungen in den zentralen Berufen des Gesundheitswesens sind und wie sie erreicht werden können. Besondere Aufmerksamkeit gilt hierbei der Suche nach tragfähigen und produktiven Lösungen der Arbeitsgestaltung und -organisation im Zusammenspiel der verschiedenen Professionen. Darüber hinaus kommt auch der Identifikation und Integration zeitgemäßer Qualifikations- und Kompetenzprofile in der Gesundheitswirtschaft und damit einhergehend der Weiterentwicklung der Bildungslandschaft eine hohe Bedeutung zu. Ein blinder Fleck der bisherigen Diskussion ist auch die Frage, welchen Beitrag das System der Arbeitsbeziehungen und die Sozialpartner im Gesundheitswesen für Modernisierung und Innovation leisten können.

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und neue Wege in der Arbeitsgestaltung unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessensvertretungen sind aus Perspektive des Forschungsschwerpunktes prioritäre Handlungs- und Gestaltungsfelder der Gesundheitswirtschaft im Umbruch. Hier sind im Zusammenspiel von Arbeit, Organisation, Qualifikation und Technikeinsatz neue Wege zu suchen. Auf betrieblicher Ebene ist die Entwicklung neuer Konzepte und Instrumente erforderlich, die Antworten auf die Herausforderungen des lebensphasenorientierten Arbeitens, auf geschlechts- und kulturspezifische Anforderungen in der Arbeit oder an die Gestaltung individueller Berufsbiographien liefern. Eine humanzentrierte Arbeitsgestaltung und eine Arbeitspolitik, die zur Attraktivitätssteigerung von Gesundheitsarbeit beiträgt, liefern wichtige Impulse für nachhaltige Dienstleistungen, individuelle Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und betriebliche Wettbewerbsfähigkeit.

Weitere wichtige Eckpunkte in diesem Zusammenhang sind (vergl. Evans/Bräutigam/Hilbert 2011):

 "Arbeit und Qualifizierung" zielen bislang kaum auf einen erweiterten Nutzerbegriff, dessen Ausgangspunkte die gesundheitlichen Bedürfnisse und Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger einerseits und andererseits die Notwendigkeit nachhaltig organisierter Gesundheitsarbeit für die Beschäftigten sind. Konzepte zur Fachkräftesicherung und Arbeitsgestaltung, neue Berufe und Qualifikationen müssen ihre Leistungsfähigkeit auch im Sinne

- sozialer Innovationen nachweisen. Ansonsten drohen Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Versorgungssysteme den gegenseitigen Anschluss zu verlieren.
- Bislang wird die Debatte um die Zukunftsgestaltung von "Arbeit und Qualifizierung" in der Gesundheitswirtschaft überwiegend auf Basis professionsspezifischer, institutionen- oder verbandspolitischer Interessenspositionen geführt. Die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Patienten und Nutzer gesundheitsbezogener Dienstleistungen und Produkte erfordert zukünftig die Überwindung berufsständischer Positionen und die Definition gemeinsamer Entwicklungsstrategien auf Basis der Versorgungsherausforderungen.
- Bürger- und Patientenorientierung, regionale Versorgungsgestaltung und tragfähige Konzepte zur Fachkräftesicherung sind untrennbar miteinander verbunden. Kurzfristige und solitäre Lösungen, wie z.B. die Forderung, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben, sind für sich genommen kaum tragfähig. Differenzierte gesundheitliche Lagen und Bedürfnisse der Bevölkerung, regional spezifische Versorgungssettings und verfügbare Arbeitskräfte erzeugen in der Folge auch Varianzen in der quantitativen und qualitativen Fachkräftenach-

#### Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft

frage. Hier ist das Zusammenspiel bundes-, landesweiter und regionaler Zukunftsstrategien für eine attraktive Gesundheitsarbeit neu zu justieren.

#### 3 Humanzentrierte Arbeitsgestaltung als Schlüssel für die Zukunft der Gesundheitswirtschaft

Unter den genannten Bedingungen stellt sich die Generalfrage, wie der Gesamtbedarf an Gesundheitsarbeit befriedigt werden kann. Zwei zentrale Ansatzpunkte lassen sich identifizieren:

1) Das gesellschaftliche Arbeitsvolumen für Gesundheit kann durch professionelle Arbeit alleine nicht mehr aufgebracht werden. Hier braucht es zukünftig ein neues Zusammenspiel von professioneller Arbeit, Laienarbeit, Selbsthilfe, Familienarbeit und Nachbarschaftshilfe. Die Betrachtung der Erwerbsarbeit verstellt nicht selten den Blick auf die entscheidende Tatsache, dass Gesundheitsarbeit schon von jeher in großen Teilen nicht als Erwerbsarbeit geleistet wird. Ganz entscheidend sind die Gesundheitsleistungen, die in der Familie, von Ehrenamtlichen usw. erbracht werden. Die demografischen Prognosen, die ungeklärte Finanzierungsfrage und der sich bereits anbah-

- nende Mangel an Fachkräften vieler Berufe machen unmittelbar deutlich, dass auch zukünftig dieser informelle, nicht der Erwerbsarbeit zugehörige Sektor entscheidenden Anteil am Gesamtvolumen der Gesundheitsarbeit haben muss. Aus diesem Grund wird der thematische Schwerpunkt "Arbeit und Qualifizierung" künftig den Arbeitsbegriff entsprechend erweitern und verstärkt die Bedingungen und Charakteristika der informellen Gesundheitsarbeit in den Blick nehmen.
- 2) Die Berufsfelder und Arbeitsbedingungen müssen attraktiver werden. Intelligente und humanzentrierte Arbeitskonzepte werden zum Schlüssel für die Problemlösungs- und Zukunftsfähigkeit. Im Mittelpunkt der zukünftigen programmatischen Ausrichtung des Themenschwerpunktes "Arbeit und Qualifizierung" im Forschungsschwerpunkt GELL steht deshalb insbesondere die Arbeitspolitik in der Gesundheitswirtschaft. Vorliegende Daten und Erkenntnisse zeigen, dass sich Arbeit und Arbeitsbedingungen in der Branche vielfach durch unzureichende Organisationsstrukturen, atypische und unverlässliche Arbeitszeiten, hohe Belastungen durch administrative Tätigkeiten und einen unzureichenden Arbeitsschutz auszeichnen. Mangelnde Autonomie und Partizipation der Beschäftigten ebenso

wie der Spagat zwischen anstehenden Arbeitsaufgaben und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen (Köpfe, Zeit, finanzielle Mittel) stellen zentrale Belastungsfaktoren im Arbeitsalltag dar (siehe u.a. Theobald/ Szebehely/Preuß 2011; Braun et al. 2010; Isfort/Weidner 2010).

Diese Erkenntnisse sind weder gänzlich neu, noch stellen sie im Kontext der Forschungs- und Gestaltungsaktivitäten des Forschungsschwerpunktes ein Novum dar. Allerdings bleiben die Chancen einer qualitäts- und nutzerorientierten Produktivitätsentwicklung durch neue Arbeitskonzepte bislang unterbelichtet. Grundlage der zukünftigen Ausrichtung bildet das Spannungsverhältnis aus den systemischen Rahmenbedingungen für Gesundheitsarbeit einerseits und den besonderen Herausforderungen personenbezogener Dienstleistungsarbeit, von Interaktionsund Emotionsarbeit, andererseits. Die bisherige Perspektive soll erweitert und durch eine integrierte Betrachtung der Versorgungs- und Arbeitsqualität, der Patienten- und Mitarbeiterbedürfnisse und der resultierenden Anforderungen an eine humanzentrierte Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik fundiert werden.

Dies bedeutet insbesondere auch, wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Lösungen

für mehr Qualität. Arbeitszufriedenheit und Produktivität in den Mittelpunkt des Arbeitsprogramms zu stellen. Zu berücksichtigen sind dabei einerseits allgemeine Erkenntnisse, wie sie beispielsweise im Rahmen der Arbeitspsychologie oder in den Debatten um die humanzentrierte Arbeitsgestaltung als Modernisierungspfad in der Industrie gewonnen worden sind. Hierbei geht es keineswegs darum, einer Industrialisierung der Gesundheitsarbeit Vorschub zu leisten. Vielmehr soll aufgezeigt werden, was Gesundheitsarbeit von den Modernisierungsprogrammen und -erfahrungen der Industrie lernen kann (1. Säule). Andererseits soll die Thematisierung der spezifischen Charakteristika der verschiedenen personenbezogenen Dienstleistungsberufe für diesen Kontext nutzbar gemacht und deutlich gestärkt werden (2. Säule).

# Säule: Erkenntnisse zur humanzentrierten Arbeitsgestaltung als Modernisierungspfad der Industrie

Die zukünftige programmatische Ausrichtung im Themenfeld "Arbeit und Qualifizierung" basiert auf der Einschätzung, dass zentrale Debattenlagen und Erkenntnisse zur Modernisierung der Arbeit, die insbesondere die industriesoziologischen Debatten prägten, bislang wenig Beachtung für die Arbeitsgestaltung der Gesundheits-

wirtschaft gefunden haben. Neue Anforderungen an die Prozessgestaltung, den Strukturwandel der Arbeit und neue Qualifikationsanforderungen prägten etwa die Debatten um die Gestaltung "Anthroprozentrischer Produktionssysteme". Ausgangspunkt war nicht zuletzt die Überzeugung, dass aufgrund der Erfahrung mit dem Einsatz von IuK-Technologien und der erhöhten Anforderung an die Flexibilität der Prozessgestaltung, personengebundene Kompetenzen für eine qualitätsorientierte, produktive und attraktive Arbeitsgestaltung für Unternehmen kritische Erfolgsfaktoren sind. Darüber hinaus hat die Forschung zu anthropozentrischen Produktionssystemen vielfältige Ergebnisse zu den Risiken, möglichen negativen Effekten und Diffusionshemmnissen dieser Arbeitskonzepte geliefert, die auch Eingang in konkrete Lösungen der Arbeitsgestaltung in Gesundheitseinrichtungen finden können. Gerade die Aufbereitung und kritische Auseinandersetzung mit Konzepten, die in der Industrie das "Ende der Arbeitsteilung?" (Kern/Schumann 1984) verkündeten, können wichtige Impulse für die Arbeitsgestaltung und die zukunftsfähige Konzeption von Arbeits-, Qualifizierungs- und Beschäftigungssystemen in der Gesundheitswirtschaft liefern.

Weitere bedeutende Ansatzpunkte, die bislang nur unzureichend für Arbeits- und Organisa-

tionskonzepte in der Gesundheitswirtschaft berücksichtigt wurden, sind Erkenntnisse rund um Programme sozialverträglicher Technikgestaltung. Ziel war ursprünglich eine sozial- und naturverträgliche Technikgestaltung im Bereich der Mikrotechnik (Informations- und Kommunikationstechnik) und deren Wirkungen auf möglichst alle gesellschaftlichen Bereiche der Arbeits- und Lebenswelt. Aufgaben des Programms waren insbesondere die Bereitstellung sachlicher Informationen und die Verbreitung im öffentlichen Diskurs, die Qualifizierung und Beratung zur Erhöhung der individuellen Handlungskompetenz, die Erprobung von Modellen zur sozialverträglichen Technikentwicklung und -nutzung sowie die Verbesserung der Mitbestimmungsmöglichkeiten. Eine ganzheitliche Problemsicht und die konstruktive Folgenabschätzung markieren Eckpunkte des Programms, die zukünftig auch für die Arbeitsgestaltung in der Gesundheitswirtschaft nutzbar gemacht werden könnten.

Initiativen zur Humanisierung der Arbeit (HdA) wurden in Deutschland in den 1970er Jahren von den Gewerkschaften ausgelöst, mit dem Ziel die taylorisierten und stark durch Arbeitsteilung geprägten Arbeitsbedingungen (welche als inhuman verstanden wurden) zu verbessern. Im Jahr 1974 wurde darauf aufbauend ein umfangreiches Forschungsprogramm zur Humanisierung

#### Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft

der Arbeit aufgelegt und gefördert. Ziele waren die Verringerung der Monotonie der Arbeit, die Aufhebung einer übertriebenen Arbeitsteilung, mehr Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten und die Erweiterung von Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Fundiert wurden die Debatten durch Konzepte der Arbeitserweiterung, der Erweiterung des Aufgabenspektrums, der Erhöhung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums und einer Erweiterung des Tätigkeitsspektrums. Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Determinante der Arbeitszufriedenheit und sie müssen nicht als gegeben hingenommen werden. Zudem ist es möglich, Wirtschaftlichkeit und humanisierte Arbeitsplätze zu vereinbaren. Die Debatte um die Qualität und Verbesserung der psychischen, physischen und sozialen Arbeitsbedingungen ist für die Gesundheitswirtschaft aktuell ein entscheidendes Thema. Zunehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung (Einschränkungen des Arbeitsumfeldes) stehen der Humanisierung des Arbeitsplatzes entgegen. Die Gefahr besteht nicht zuletzt in einer Entwertung des Humankapitals, wenn dieses nicht genutzt wird (Kieser/Walgenbach 2007). Die prognostizierte Fachkräftenachfrage bedingt Auseinandersetzungen mit "guter Arbeit" in Erweiterung der "HdA"- Debatte: Hierzu zählen etwa die Anpassung an heutige Bedingungen

und die Berücksichtigung der Spezifika personenbezogener Dienstleistungsarbeit.

# 2. Säule: Charakteristika professioneller personenbezogener Dienstleistungsarbeit als konstituierende Elemente humanzentrierter Arbeitsgestaltung

Auch wenn solche Debatten (s. 1. Säule) in Teilen für die Betrachtung der "Arbeit für Gesundheit" wertvolle Erkenntnisse liefern, können sie die Charakteristika der professionellen personenbezogenen Dienstleistungen, die Gesundheitsarbeit entscheidend prägen, nur bedingt abbilden. Daher bedarf es einer Auseinandersetzung mit den spezifischen Anforderungen und Ausprägungen dieser Arbeit sowohl hinsichtlich der Gemeinsamkeiten als auch der Unterschiede dieser professionellen Humandienstleistungen. Der exemplarische Blick auf die Entwicklungen der professionellen Pflege macht deutlich, welche Widersprüche sich ergeben, wenn sich professionelle Ansprüche innerhalb des Systems Geltung verschaffen wollen. Die Ergebnisse sind zumindest teilweise auf ärztliche und therapeutische Berufe und auf die Soziale Arbeit zu übertragen.

Während Pflege früher vor allem als verrichtungsorientiert und als "handwerkliche" Tätigkeit interpretiert wurde, definiert sie sich heute im Wesentlichen als Beziehungsarbeit. Sie realisiert sich "ganz wesentlich in kommunikativer, dialogisch-empathischer Form und situationsspezifisch" (Friesacher 2008: 198), Professionalität wird als Professionalität im Handeln verstanden. In Analogie zu verwandten Berufen geht man für die professionelle Pflege von einer widersprüchlichen Einheit aus allgemeingültigem Regelwissen (Lehrbuchwissen) der Pflegenden auf der einen Seite und ihrer hermeneutischen Kompetenz auf der anderen Seite aus. Erst auf Basis des Verstehens der individuellen Situation der pflegebedürftigen Person ist die situationsadäquate Anwendung des Regelwissens möglich (Weidner 1995; Hülsken-Giesler 2008). Für die von Zuwendung und Fürsorge gekennzeichnete Pflegearbeit (Wærness 2000; Kumbruck et al. 2010) ist eine emotionale Involviertheit der Pflegenden unabdingbar (Remmers 2010), und dies stellt hohe Anforderungen an ihre emotionale Stabilität. Es gilt zudem der Anspruch, die Autonomie und Würde der pflegebedürftigen Menschen bei jeder Begegnung zu schützen. Dies bedeutet nicht selten einen Konflikt mit institutionellen Zwängen und Routinen sowie mit konkurrierenden Anforderungen anderer Berufe. Zudem ist generell zu konstatieren, dass Pflegearbeit nur unvollständig planbar und standardisierbar ist. So zeigen empirische Befunde, dass kompetente Pflege sich durch ein sog. "subjektivierendes

Arbeitshandeln" (Weishaupt 2006) auszeichnet, dessen wesentliche Merkmale ein situativ-exploratives Vorgehen, sinnliche Wahrnehmung, Erfahrungswissen und eine persönliche Beziehung zum Klienten sind. Daher kann es auch kaum gelingen, "einfache" Tätigkeiten gegenüber anspruchsvolleren abzugrenzen und arbeitsteilig generell an geringqualifizierte Personen abzugeben, wie dies im Kontext der Diskussion um neue Aufgabenteilung in der Gesundheitsarbeit häufig argumentiert wird, da das Anspruchsniveau sich mit jeder Interaktion situativ unterschiedlich darstellen kann.

Ausgehend hiervon liegt die strukturelle Problematik im Spannungsverhältnis der Pflege als Beziehungsarbeit einerseits und als Erwerbsarbeit andererseits (Remmers 2010). Das professionelle Selbstverständnis steht vielfach in Widerspruch zu den funktionalen Routinen der Institution. Gerade aus dieser Widersprüchlichkeit erwachsen für Pflegende wie auch für Ärzte und andere "Gesundheitsarbeiter" erhebliche psychische Belastungen, die inzwischen möglicherweise entscheidender sind als psychische Belastungen durch die Arbeitsinhalte (Konfrontation mit Leid, Tod usw.) selbst. Die Beziehungsarbeit findet in institutionellen Kontexten statt, deren Routinen sie entscheidend hemmen. Auch schränkt die skizzierte Charakteristik der Pflege die zu Recht

geforderte Verbesserung der Arbeitsbedingungen systematisch ein, da Verbesserungen für die Pflegenden nicht durch Verschlechterungen für die Klienten erkauft werden können. Dies gilt für verschiedene Berufe mit professionellem Anspruch und unterscheidet Arbeit für Gesundheit grundlegend von bspw. Industriearbeit, aber auch von nicht personenbezogenen Dienstleistungen.

Solche Perspektiven, die den erprobten professionsspezifischen Zugang aufgreifen und vertiefen, liefern auf der einen Seite wertvolle Erkenntnisse und Fragestellungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen einzelner Berufe, andererseits wird angesichts zu erwartender Gemeinsamkeiten, die sich aus der geteilten Ausrichtung auf den Patienten ergibt, auch ein neues Licht auf die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern beispielsweise in Krankenhäusern geworfen. Statt auf Arbeitnehmerseite wie bisher überwiegend standespolitisch Verteilungskämpfe auszutragen, also tendenziell Partikularinteressen auf Kosten anderer Berufe und der Patienten zu vertreten, eröffnet sich hier eine neue Option: Die Arbeitsbeziehungen in der Gesundheitswirtschaft könnten als gemeinsames Agieren der verschiedenen Berufe unter Berufung auf den gemeinsamen bedarfsorientierten Auftrag neu definiert werden.

#### 4 | Zusammenfassung und Ausblick

Auf Basis der bisherigen Arbeiten wird für eine Neuorientierung in der Arbeitspolitik und eine humanzentrierte Arbeitsgestaltung in der Gesundheitsarbeit plädiert. Die Programmatik des Forschungsschwerpunktes GELL dient übergreifend dazu, die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten vor Ort konkret zu verbessern, ihre Arbeitsplätze zu sichern und die Beschäftigungschancen für Arbeitssuchende zu erhöhen. Dies zielt konzeptionell auf einen erweiterten Nutzerbegriff, dessen Ausgangspunkt die gesundheitlichen Bedürfnisse und Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger einerseits und der Beschäftigten in der Gesundheitswirtschaft andererseits sind. Transprofessionelle, betriebliche und regionale Potenziale für eine intelligente Arbeitsgestaltung sollen identifiziert und nutzbar gemacht werden. Hierdurch rückt die Rolle der Arbeitsbeziehungen zwischen Sozialpartnern, betrieblicher Ebene und Management für innovative Arbeits- und Prozessgestaltung ebenso in den Blick wie neue Wege der Arbeitsmarktpolitik. Konkrete Fragestellungen für die Zukunft sind beispielsweise:

 Was sind Gestaltungschancen und -grenzen der Arbeitspolitik in der Gesundheitswirtschaft bezogen auf Innovationsstrategien, Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse?

#### Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft

- Wie sehen passgenaue Arbeitsmarktstrategien aus, um ein Matching der anfallenden Aufgaben in der Gesundheitsversorgung und der zur Verfügung stehenden Köpfe, Qualifikationen und Kompetenzen zu gewährleisten?
- Wo eröffnen sich auch für schwierige Zielgruppen des Arbeitsmarktes neue Perspektiven?
- Was kennzeichnet tragfähige Konzepte "intelligenter Arbeitsgestaltung" in der Praxis?
- Welche Ergebnisse werden mit Blick auf Patientenorientierung, Arbeitsqualität und Produktivität realisiert?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden für entsprechende Konzepte benötigt?
- Wie können Schutzräume gestaltet werden, die Beziehungsarbeit im "Gesundheitsbetrieb" überhaupt möglich machen?
- Wie können die bisher weitgehend brachliegenden Ressourcen dieser Art von Arbeit auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene nutzbar gemacht werden?
- Wie sehen konkret die Bedingungen aus, die Beziehungsarbeit f\u00f6rdern?

 Wie können die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aus den Kernberufen personenbezogener Dienstleistungen und die in der Regel lediglich reklamierte Patientenorientierung in Einklang gebracht werden?

Die Auseinandersetzung mit solchen Fragen im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten soll Impulse zur Neuorientierung der Arbeitspolitik in der Gesundheitswirtschaft liefern, Innovationspartnerschaften vor Ort und in den Betrieben befördern und dazu beitragen, konkrete Konzepte einer humanzentrierten Arbeitsgestaltung in der Gesundheitswirtschaft zu entwickeln und zu implementieren.

#### Literatur

Borchers, Uwe / Evans, Michaela, 2011: Das "nutzerorientierte" Krankenhaus – Chance und Herausforderung für die Gesundheitswirtschaft. In: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen. Band 105 (8), S. 616-623.

Bräutigam, Christoph / Scharfenorth, Karin, 2011:

Personalbindung und Personalgewinnung im Krankenhaus. In: Goldschmidt, Andreas J.W. / Hilbert, Josef (Hrsg.): Krankenhausmanagement mit Zukunft: Orientierungswissen und Anregungen von Experten. Stuttgart: Thieme, S. 297-309.

Bräutigam, Christoph / Dahlbeck, Elke / Enste, Peter / Evans, Michaela / Hilbert, Josef, 2010: Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier: Arbeit und Soziales, Nr. 215.

Bräutigam, Christoph / Evans, Michaela / Hilbert, Josef, 2009:

Arbeitsgestaltung und Qualifizierung in Kliniken und Heimen: gegenwärtige Problematik und zukünftige Herausforderungen. In: Hilbert, Josef / Goldschmidt, Andreas J. W. (Hrsg.): Gesundheitswirtschaft in Deutschland: die Zukunftsbranche. Wegscheid: Wikom, S. 58-83.

Braun, Bernard / Buhr, Petra / Klinke, Sebastian / Müller, Rolf / Rosenbrock, Rolf, 2010: Pauschalpatienten, Kurzlieger und Draufzahler – auswirkungen der DRGs auf Versorgungsqualität und Arbeitsbedingungen im Krankenhaus. Bern: Huber.

Breipohl, Winrich /Evans, Michaela / Hilbert, Josef (im Erscheinen): Zukunftsfähige Qualifikations- und Kompetenzprofile für Ärztinnen und Ärzte in Deutschland. Ergebnisse einer explorativen Studie im Auftrag der IGW - Initiative Gesundheitswirtschaft e.V.

Dahlbeck, Elke /Hilbert, Josef, 2008: Beschäftigungstrends in der Gesundheitswirtschaft im regionalen Vergleich. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Forschung Aktuell, Nr. 06/2008.

Dörpinghaus, Sandra, 2009:

Medical Wellness – Zukunftsmarkt mit Hindernissen. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Forschung Aktuell, Nr. 06/2009.

Dörpinghaus, Sandra / Evans, Michaela, 2011: Prekäre Perspektive? Berufsrückkehr und Wiedereinstieg von Frauen in die Gesundheitswirtschaft. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Forschung Aktuell, Nr. 03/2011.

Evans, Michaela / Bräutigam, Christoph / Hilbert, Josef / Schulze, Sandra, 2011:

Arbeit und Qualifizierung in der Sozialen Gesundheitswirtschaft: von heimlichen Helden und blinden Flecken. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs.

Evans, Michaela / Scharfenorth, Karin, 2011: Personalmanagement und -entwicklung in der Gesundheitswirtschaft - von der Achillesferse zum Innovationsmotor? Universität Bielefeld: Weiterbildender Fernstudiengang "Master of Health Administration".

Fox, Katja / Heinze, Rolf G. / Hilbert, Josef / Schalk, Christa, 2007:

Regionale Innovations- und Qualifizierungsstrategien in der Medizintechnik: Abschlussbericht zum Forschungsprojekt Nr. S-2005-723-4, erstellt im Auftrag der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Friesacher, Heiner, 2008:

Theorie und Praxis pflegerischen Handelns. Begründung und Entwurf einer kritischen Theorie der Pflegewissenschaft. Göttingen: v&r unipress.

Fuchs-Frohnhofen, Paul / Dörpinghaus, Sandra / Borutta, Manfred / Bräutigam, Christoph (Hrsg.) (im Erscheinen):

Projekt PIA - Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen. Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum.

Hülsken-Giesler, Manfred, 2008:

Der Zugang zum Anderen. Zur theoretischen Rekonstruktion von Professionalisierungsstrategien pflegerischen Handelns im Spannungsfeld von Mimesis und Maschinenlogik. Göttingen: v&r unipress.

Isfort, Michael / Weidner, Frank, 2010:
Pflege-Thermometer 2009. Eine bundesweite
Befragung von Pflegekräften zur Situation der
Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus.
Herausgegeben von: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (dip), Köln.

Kern, Horst / Schumann, Michael, 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: C.H. Beck.

Kieser, Alfred / Walgenbach, Peter, 2007: Organisation. 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kumbruck, Christel / Rumpf, Mechthild / Senghaas-Knobloch, Eva, 2010: Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung. Berlin: LIT Verlag.

#### Arbeit und Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft

Remmers, Hartmut, 2010:

Transformationen pflegerischen Handelns. Entwurf einer theoretischen Erklärungsskizze. In: Kreutzer, Susanne (Hrsg.): Transformationen pflegerischen Handelns – Institutionelle Kontexte und soziale Praxis vom 19. bis 21. Jahrhundert. Göttingen: v&r unipress, S. 33-64.

Simon, Michael, 2008:

Personalabbau im Pflegedienst der Krankenhäuser. Hintergründe – Ursachen – Auswirkungen. Bern: Huber.

Theobald, Hildegard / Szebehely, Marta / Preuß, Maren, 2011:

Kontinuierliche Erwerbstätigkeit in der Pflege – ein deutsch-schwedischer Vergleich. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt. Vechta: Universität Vechta.

Wærness, Kari, 2000:

Fürsorgerationalität. Zur Karriere eines Begriffes. Feministische Studien 18. Jahrgang extra, S. 54-66. Weidner, Frank, 1995:

Professionelle Pflegepraxis und Gesundheitsförderung – eine empirische Untersuchung über Voraussetzungen und Perspektiven des beruflichen Handelns in der Krankenpflege. Frankfurt am Main: Mabuse.

Weishaupt, Sabine, 2006:

Subjektivierendes Arbeitshandeln in der Altenpflege – die Interaktion mit dem Körper. In: Böhle, Fritz / Glaser, Jürgen (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85-106.

#### Von der Versorgungsforschung zur Marktanalyse

Stephan von Bandemer / Sebastian Merkel / Anna Nimako-Doffour

#### 1 Versorgungsunterschiede als Gestaltungsansatz

Die Gesundheitswirtschaft ist in erheblichem Umfang durch Unterschiede in der Versorgung geprägt. Nicht nur zwischen Agglomerationen und ländlichen Regionen, sondern auch zwischen strukturell vergleichbaren Regionen bestehen erhebliche Unterschiede. Die Versorgungsforschung fragt daher danach, wie Potenziale in der Versorgungsrealität bei den Patienten ankommen, wie und in welchem Umfang Über-, Unter- und Fehlversorgung identifiziert und schließlich auch beseitigt werden können.

Ein Forschungsthema des IAT-Schwerpunktes Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität liegt in der Analyse von Versorgungsstrukturen und deren Optimierung. Neben einer wissenschaftlichen Betrachtung ist es erklärtes Ziel, Erkenntnisse und Erfahrungen in die Praxis zu übertragen und systemübergreifende Lösungen gemeinsam mit Partnern zu entwickeln, um ein optimales Versorgungsdesign zu erreichen.

Wichtige Ansatzpunkte der Analyse ergeben sich aus der Auswertung regionaler und sozialer Unterschiede in der Versorgung sowie der Auswertung von Versorgungsprozessen etwa beim Zuweisungsverhalten und der Koordination zwischen den Sektoren. Will die Versorgungsforschung gleichzeitig zu einer Verbesserung des Versorgungsdesigns beitragen, müssen die Ergebnisse entweder dazu genutzt werden, die politische Steuerung zu verbessern, oder aber Strategien für die Erbringung von Gesundheitsleistungen zu entwickeln, die Anreize für die untereinander im Wettbewerb stehenden Anbieter in Form verbesserter Geschäftsmodelle liefern. Insofern können Versorgungsdefizite auch als Chance für die Entwicklung von Geschäftsstrategien von Gesundheitsunternehmen interpretiert werden.

Unterschiede in der Versorgung ergeben sich zum einen durch Nachfrageverhalten aufgrund von Schwankungen in der Inzidenz sowie erheblicher Patientenwanderungen und zum anderen aus einer ungleichen Verteilung und Qualität der Angebote. Sowohl das Nachfrageverhalten als auch das Angebot kann die Versorgungsforschung systematisch aufarbeiten, um damit Verbesserungspotenziale für das Versorgungsdesign aufzeigen.

Das Nachfrageverhalten der Patienten ist durch massive Wanderungsbewegungen geprägt. Eine Analyse der Wohn- und Behandlungsorte der Patienten auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte zeigt, dass von den knapp 18 Mio. im Krankenhaus behandelten Patienten insgesamt 45,1 Prozent nicht an ihrem Wohnort behandelt wurden. Unterscheidet man dabei zwischen elektiven und akuten Patienten, so zeigt sich, dass der Wanderungsanteil

bei elektiven Fällen sogar über 50 Prozent liegt (z.B. chronisch ischämische Herzerkrankungen 54,4 Prozent, Arthrose des Kniegelenks 50 Prozent), während der Wanderungsanteil bei akuten Fällen (z.B. Hirninfarkt 39,8 Prozent oder bei überwiegend hochaltrigen Patienten (z.B. Herzinsuffizienz 34,8 Prozent) deutlich abnimmt. Ursachen für dieses Wanderungsverhalten können einerseits mit den Wohnorten (Nähe zur Regionsgrenze), ebenso aber mit der Wahl von Kompetenzzentren oder dem Zuweiserverhalten zusammenhängen.

### 2 | Versorgung am Beispiel Herzinsuffizienz und Schlaganfall

Am Beispiel von zwei häufigen Erkrankungen, dem Hirninfarkt und der Herzinsuffizienz, können deutliche Unterschiede festgestellt werden: Im Jahr 2009 wurden gut 360.000 Patienten mit Herzinsuffizienz und gut 225.000 Patienten mit einem Hirninfarkt in Krankenhäusern behandelt. Beide Erkrankungen zählen zu den häufigsten Ursachen für Tod, Behinderungen und Pflegebedürftigkeit. Die Krankenhausinzidenz<sup>1</sup> bei der Herzinsuffizienz betrug durchschnittlich 44,18 Fälle je 10.000 Einwohner und schwankte regional zwischen 3,83 im Kreis Dittmarschen und 94,89 im Kreis Uecker-Randow.

<sup>1</sup> Quelle: Krankenhausfälle nach Wohnort der Patienten. Krankenhausentlassungsstatistik, Forschungsdatenzentrum des Bundes und der Länder 2009.

#### Von der Versorgungsforschung zur Marktanalyse

Beim Hirninfarkt betrug die durchschnittliche Zahl der Fälle 27,47 je 10.000 Einwohner und schwankte zwischen 1,84 im Kreis Dittmarschen und 45,29 in Saarlouis.

Da es sich sowohl bei der Herzinsuffizienz als auch beim Hirninfarkt um Erkrankungen mit einer Häufung im höheren Alter handelt, läge ein möglicher Erklärungsansatz für die gravierenden Unterschiede in der Altersstruktur der Bevölkerung. Allerdings liegt der Anteil der über 75-jährigen Bevölkerung nicht nur in Saarlouis und im Kreis Uecker-Randow über dem Bundesdurchschnitt, sondern auch im Kreis Dittmarschen, wo der Anteil die beiden anderen Regionen sogar noch übertrifft. Hinzu kommt, dass in vielen Regionen entweder die Hospitalisierung von Herzinsuffizienzpatienten über- und die Schlaganfallhäufigkeit unterdurchschnittlich ist und ebenso umgekehrt. Insofern bedarf die Erklärung der gravierenden Unterschiede in der Inzidenz entsprechend differenzierter Analysen.

Unterschiede zeigen sich aber nicht nur in der Inzidenz, sondern in ebenso erheblichem Umfang in der Versorgung. Dies lässt sich ebenfalls an den beiden genannten Beispielen verdeutlichen: Bei der Herzinsuffizienz bietet eine biventrikuläre Stimulation durch einen Defibrillator in vielen Fällen eine adäquate Therapie; bei Hirninfarktpatenten sind vielfach Rehabilitationsmaßnahmen erforder-

lich. In beiden Beispielen zeigen sich erhebliche Unterschiede.

Während der Anteil der Herzinsuffizienzpatienten. die einen biventrikulären Defibrillator erhielten. im Bundesdurchschnitt bei 1,78 Prozent lag<sup>2</sup>, lag die Schwankungsbreite der Implantationen nach Wohnort der Patienten bei 21 Prozent, wobei die 15 Kreise bzw. kreisfreien Städte mit den höchsten Werten alle eine Quote von über 5 Prozent erreichten und die 15 Regionen mit den niedrigsten Werten unter 0,4 Prozent aufwiesen. Dabei wurde die Hälfte der Implantationen in 20 Prozent der Standorte der Krankenhäuser durchgeführt und 10 Prozent der Implantationen allein durch die fünf Standorte mit den höchsten Implantationsraten. Damit zeigt sich bei den Herzinsuffizienz Patienten, dass einerseits der Wohnort der Patienten in erheblichem Umfang dafür mit verantwortlich ist, ob die Patienten eine entsprechende Therapie erhalten und dass hierfür die Nähe zu spezialisierten Krankenhäusern eine maßgebliche Rolle spielt.

Beim Schlaganfall können die Unterschiede anhand der Rehabilitationsquoten verdeutlicht werden. Hier können zunächst die Nebendiagnosen von

Schlaganfallpatienten als Indiz für den Bedarf an Rehabilitation genutzt werden. 55 Prozent der Schlaganfallpatienten leiden unter Lähmungen und 50 Prozent unter Sprech- und Sprachstörungen. Ein Vergleich der Quoten derjeniger Schlaganfallpatienten, die an einer stationären Rehabilitation zur Regeneration von den Schlaganfallfolgen teilnehmen, zeigt, dass dies z.B. in Sachsen durchschnittlich 39 Prozent und in Nordrhein-Westfalen 28 Prozent der Patienten betrifft. In beiden Bundesländern besteht zudem regional eine hohe Varianz. Die Spannbreite in Sachsen liegt dabei zwischen fast 57 Prozent in Dresden und knapp 27 Prozent in Chemnitz. In Nordrhein-Westfalen liegt die Spannbreite sogar zwischen unter 20 und über 50 Prozent. Damit zeigen sich auch bei den Schlaganfallpatienten erhebliche regionale Unterschiede in der Versorgung.

# 3 Ansatzpunkte für das Versorgungsdesign und die Marktentwicklung

Die hier nur sehr grob skizzierten Unterschiede zeigen nicht nur, dass die Versorgung regional stark schwankt, sondern auch, dass erhebliche Potenziale zur Verbesserung der Versorgung sowie der Marktentwicklung bestehen. Die Erschließung dieser Potenziale bedarf selbstverständlich detaillierterer Analysen. Die Beispiele zeigen aber bereits, welche Ansatzpunkte hierfür u.a. bestehen.

<sup>2</sup> Quelle: OPS Statistik nach Wohnort des Patienten, Statistisches Bundesamt 2010. Berücksichtigt sind ausschließlich Erstimplantationen (ohne Aggregatwechsel; OPS 5-377.7).

Die erheblichen – auch altersunabhängigen – Unterschiede in der Inzidenz von Erkrankungen zeigen, dass beträchtliches Potenzial in Präventionsstrategien besteht. Diese beziehen sich nicht nur auf allgemeine Verhaltensänderungen, sondern auch auf gesundheitliche Risikofaktoren, die für Erkrankungen wie Herzinsuffizienz oder Schlaganfälle wesentlich verantwortlich zeichnen. Hierzu zählt etwa die Therapie von Bluthochdruck, Fettstoffwechselstörungen, Diabetes und Vorhofflimmern. Eine konsequente Behandlung dieser "Volkskrankheiten" kann maßgeblich zur Vermeidung von schwerwiegenden Komplikationen beitragen.

Aber auch die Art der Behandlung etwa von Herzinsuffizienz kann dazu beitragen, Hospitalisierungen und Pflegebedürftigkeit zu vermeiden. Spezialisierte Angebote einer elektrophysiologischen Therapie in Verbindung mit konsequenten Zuweisungsstrategien bieten Krankenhäusern wie auch Zulieferunternehmen Chancen der Profilierung sowie der Markterschließung bei gleichzeitiger Verbesserung der Versorgung.

Auch in der Schlaganfallversorgung scheinen in einer besseren Abstimmung der Rehabilitationsmaßnahmen erhebliche Potenziale zu liegen. Dies kann im Bereich des Ausbaus von Comprehensive-Stroke-Units mit einem entsprechenden Rehabilitationsangebot im Krankenhaus, aber auch in der Zusammenarbeit mit Rehabilitationseinrichtungen und dem Management möglichst reibungsloser Überleitungen von der Akutversorgung in die Rehabilitation erfolgen. Auch hier sind differenzierte Strategien erforderlich, um die Versorgung zu optimieren und Marktchancen zu erschließen.

Für die Umsetzung entsprechender Strategien sind i.d.R. Sektor übergreifende Systemlösungen erforderlich, bei denen unterschiedliche Anbieter und Zulieferer kooperieren. Derartige Systemlösungen zu organisieren ist eine Herausforderung für ein Versorgungsdesign, das auf die Bildung von Netzwerken setzt. Diese bieten einerseits erhebliche Marktchancen, können aber durch die Verbesserung der Versorgung, die Vermeidung von Rezidiven, Hospitalisierungen und Pflegebedürftigkeit auch zur Reduzierung der Gesamtkosten des Gesundheitssystems beitragen. Zielsetzung von Versorgungsforschung und Versorgungsdesign ist damit eine gleichzeitige Optimierung der Versorgung, der Erschließung von Marktchancen und der Reduzierung von Gesamtkosten. Diese sind anhand detaillierter empirischer Analysen zur Versorgung sowie der darauf aufbauenden Gestaltung des Versorgungsdesigns möglich.

#### Wellness industry in Korea

Kyung-Ryul Chung

Korean economy experienced extreme growth mainly in the manufacturing business until 1990s but from the knowledge industrialization era of 2000s, it faced new challenge of change of industrial paradigm and discovery of new growth power.

As a part of this future strategy discussion, Korean government announced 17 growth areas in 2009. These include: New energy recycling, state of the art green city, fusion of broadcasting communication, applied robots, global healthcare, etc. u-Health is a primary focused topic in global healthcare subject, as it tries to innovate the medical industry with ICT and technology convergence. However, despite investment and efforts of companies or government during last 10 years, it has been difficult to produce successful business models except hospital information systems.

Although it is a preferential policy area, the reason for this policy not creating substantial new industries is that even though it seeks future growth there currently exists no policy framework for future industries. The existing policy method is mainly composed of supplier centered policies. Government administered industry census is collected and investigated based on the production process characteristic standard

industrial classification and exportation. National research on the market is National Statistics office's "survey of family budget consumption". To complement this industrial policy project function, Korea Ministry of Knowledge and Economy (MKE) has increased investment on the "fusion business model" strategy. Core of this change is switching industrial policy from supplier centered to consumer centered and switching product manufacturing process centered to consumer's needs and trends. This attempt is an important turning point for the Korean industrial policy.

In order to promote utilization of u-Health industry, the Government has been investing in four areas:

- (1) digitalization of hospital affairs,
- (2) public healthcare services with u-Health technology,
- (3) development of medical devices and systems for u-Health, and
- (4) pilot studies on ICT-based regional u-Health research centers.

Digital hospital including HIS (computerized Hospital Information System), EMR (Electric Medical Record) and PACS (Picture Archiving and Communication System) were successfully de-

veloped and adopted by hospitals. But in case of the last three areas of investment, even though more than 50 pilot projects were supported, only few models are commercially available. A major reason of failure was attributed to the fact that most u-Health service models are not allowed under current medical service acts in Korea, i.e., third party of personal medical information are prohibited, and remote treatments and consulting services are not allowed or not covered by public medical insurance system. The u-Health companies have been trying to change this act for many years, but a social agreement has not been reached yet. Besides, a fundamental guestion was raised: If u-Health services are legally and institutionally allowed, will they be possibly accepted by market customers, including patients, health-conscious consumers, medical practitioners and hospital management? Results of pilot studies show that prospects are not pessimistic. First of all, knowledge-base of safety, effectiveness and validity of u-Health services are not currently established in affordable level of acceptance by healthcare professionals. More basically, it is difficult to find a proper business model that fulfills multiple stakeholders' interest in an optimal way: Who's going to pay the service charges?

Kyung-Ryul Chung



Considering these backgrounds, the MKE proposed a "New promotional strategy for u-Health New Industry". Key philosophy of this strategy is that industrial policy should be based on possible business models including value chains and the proper customer segments. The strategy suggested a divide of the customer segment into three parts: Patients, health-conscious consumers under 65 years old and seniors. These three categories of business models correspond to each customer segments elicited: u-Medical, u-Wellness and u-Silver. u-Medical is the healthcare service area for the disease prevention. treatment and control based on the ubiquitous information technology. u-Silver is the healthcare service area for the old based on the ubiquitous information technology. u-Wellness is the healthcare service area for improving the quality of life based on the ubiquitous information technology. Even though the strategy for u-Health New Industry has focused on u-Wellness business models, there has been no study on industrial policy about Wellness Industry in Korea. So the MKE asked us, the Wellness Technology R&D Group at Korea Institute of Industrial Technology (KITECH), to lead this study.

Major subjects of this study are:

- 1) Defining and classifying Wellness New Industry,
- 2) Establishment of structure of industrial statistics,
- 3) State-of-art of industrial activities.
- 4) Promotional plan and
- 5) Deriving possible business models in Wellness area and planning a new pilot project.

To perform this study, KITECH invited experts from companies who have had experiences of investment or were willing to expand their business on Wellness area. 25 companies from various industrial sectors participated. They had different experiences according to their industrial sectors, truth be told, they had abundance of experiences of failure from the market. Armed with those gloomy lessons, we reconsidered industrial areas, technologies and products, services business models and even relationships between each player.

In this study, we re-defined concept of wellness industry and classify into three sub-area with a basis of consumer's value for high quality of life. To do this, first we classified consumer's pursuits for wellness value: Health & Lifestyle, Living & Environment, and Activity and Relaxation.

Then we deployed each value proposition into three categories: Self-Care Industry, Living-Care Industry and Wellness Entertainment Industry, respectively. Self-Care industry is consist of Fitness, Nutrition and Anti-aging sub-sectors, Living-Care industry is consist of Well-being ware, Well-being Interior and Living space management sub-sectors, and Wellness Entertainment Industry is consist of Outdoor sports, SporTainment and Wellness Tourism sub-sectors. Then we reformed Industrial Statistics Korea 2008 and derived estimation of the Wellness market and amount of produced products and services. The total amount of industrial production was estimated as 45 bil. € in 2008, with 18.0 bil. € of Self-care industry, 16.3 bil. € of Living-care industry, and 10.7 bil. € of Wellness Entertainment industry.

Then we analyzed the infrastructure, human resources, innovation ability of companies and previously supported R&D programs. Our analysis shows that most of the investments supported by the government were focused on development of technology itself. When the developed products work well or a special amount of proposed clinical cases was achieved, the project was evaluated as a successful project.

#### Wellness industry in Korea

Acceptability of "Business Models" from the target market forms a background to the evaluation processes. We concluded that this kind of practice in R&D projects closes the gap between suppliers and consumers, that is, a delay in utilization of u-Health product and services. So we moved our focus on the study of consumer's ability and willing of payment on a new service. When we discussed with the ,failure acquainted' experts, we came to the conclusion that end-users need u-IT based new wellness services but they will not pay for the whole amount of services. So in order to build up an acceptable business model, some third party payers should be moved into the business model. We considered possible third parties, such as public services supported by local government, private insurance, public educational systems, company's employee welfare program, retail network, telecommunication services, etc., and estimated their benefit-cost balances. As a result, we suggested a couple of business models including a workplace wellness program.

The most important result of this study is an experience of collaborating strategy planning with companies from various different industrial areas, from global enterprises to small & medium companies. They shared experience of failure, that is the most secured part of the company,

and technologies, their customers' behaviors, and even the company's own business prospective. And some companies already built a collaborative business consortium after this study. We believe that innovation of industry are originated from open collaboration between innovative people, and those 25 companies will head into a a new era of Wellness industry with us.

#### **Dr. Kyung-Ryul Chung**

Director of
Wellness Technology R&D Group
Korea Institute of Industrial Technology
(KITECH)



Innovation, Raum & Kultur

#### Innovation, Raum & Kultur – eine Ortsbestimmung

Dieter Rehfeld / Judith Terstriep

#### 1 Die Region als Ort strategischen Handelns – Trends und Innovationszyklen

«World Class Cluster», «Innovation Hubs» oder «Smart Specialisation» sind Begriffe, die gegenwärtig die europäische Debatte um die Bedeutung von Regionen für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Europas dominieren. Die «Eurokrise» hat jedoch eindrucksvoll gezeigt, dass es nicht Regionen sondern vielmehr Nationalstaaten sind, die den relevanten Handlungsrahmen bilden. Dies wirft die Frage auf, welche Bedeutung Regionen in einer globalisierten Wirtschaft mit weltweit vernetzten Informations-, Güterund Finanzströmen überhaupt noch zukommt. Werden Regionen als Aktionsraum in Zeiten globaler Krisen gar obsolet? Oder zeigen sich vielmehr neue Funktionalitäten und Interaktionsbeziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen?

Blicken wir auf die Entwicklung der Struktur- und Wirtschaftspolitik der vergangenen Jahre zurück, so lassen sich die 1990er Jahre als Höhepunkt der Regionalisierung festhalten. Insbesondere angeregt durch die europäischen Strukturfonds wurden regionale Entwicklungskonzepte erarbeitet, um mit den Akteuren vor Ort eine Strategieund Koordinationsleistung umzusetzen, die auf den anderen politischen Ebenen nicht realisiert

werden konnte. «Maßgeschneiderte Programme in einem gemeinsamen Rahmen» – so lässt sich das Ziel dieses Experiments der Regionalisierung auf den Nenner bringen (vgl. zu dieser Phase Benz et al. 2000). Obwohl dies keineswegs immer in der geplanten Form und mit den erwarteten Effekten gelungen ist, hat die (Re-) Regionalisierung der vergangenen Jahre dennoch eine Vielzahl strukturpolitischer Innovationen hervorgebracht. Zu den wohl prominentesten Neuerungen dieser Zeit zählt sicherlich der Clusteransatz, der mit seiner breiten Diffusion in die wirtschaftspolitische Praxis und die strukturpolitische Programmatik zugleich den Wendepunkt in der bis dahin ausgleichsorientierten hin zu einer wachstumsorientierten Strukturpolitik markiert.

Für die Neuausrichtung der Strukturpolitik an der Region gab es gute Gründe, die auch heute noch Gültigkeit besitzen und nicht nur programmtisch-strategische sondern vor allem auch reale Veränderungen in der Wirtschaft reflektieren (Boltanski/Chiapello 2003, Castells 1996).

 Ungeachtet weltweit vernetzter Austauschprozesse ist eine räumliche Konzentration von Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten zu beobachten, die sich keineswegs gleichmäßig über alle Regionen verteilt (Asheim 2006).

- Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung und Leistungsstärke von Regionen werden verstärkt auf dynamische Agglomerationsvorteile in Form von Wissensspillovern und kollektiven Lernprozessen zurückgeführt (Capello 2011, Asheim et. al. 2011, Malmberg/Power 2008).
- Infolge immer kürzerer Innovationszyklen, steigender Kundenanforderungen sowie der Dynamisierung und Informationalisierung von Märkten und Industrien agieren Unternehmen unter hoher Unsicherheit und sahen sich seit Ende der 1980er Jahre dazu veranlasst, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Diese Spezialisierung führte zu einer deutlichen Zunahme netzwerkartiger Kooperationsformen.
- Der Erfolg von Unternehmen basiert unter diesen Rahmenbedingungen nicht mehr allein auf den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, sondern gerade auch darauf, durch ein strategisches Beziehungs- und Wissensmanagement den Zugang zu externen Ressourcen und Kompetenzen zu gewährleisten (Castells 2010).
- Relationales Kapital, das sich in den Interaktionen der Akteure manifestiert, ist zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor avanciert, der

zu einer Reduzierung innovationsinduzierter Unsicherheiten beiträgt und den Zugang zu innovationsrelevantem Wissen gewährleistet (Dyer/Singh 2008, Gaitanides 2007).

Mit den vernetzten Strukturen änderte sich zugleich die räumliche Arbeitsteilung und bedingte eine Neujustierung der Balance zwischen Nationalstaat und Regionen (Rehfeld 2009, Sassen 2008). Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Relevanz: Erstens orientieren Unternehmen ihre Standortentscheidungen verstärkt an regionalen Faktoren (Arbeitskräfte und Kompetenzen, Image und Lebensqualität, Infrastruktur und wissenschaftliches Umfeld). Zweitens verfügen Regionen über zunehmende Möglichkeiten diese Standortfaktoren entscheidend zu gestalten. Regionale Wettbewerbsvorteile sind folglich nicht vorgegeben, sondern können konstruiert werden (Rehfeld 2012).

Die Kompetenzverteilung zwischen den unterschiedlichen politischen Ebenen in 43 europäischen Ländern in ihrer Langzeitstudie (1950-2006) untersuchend, kommen Hooghe et al. (2010) zu dem Ergebnis, dass in 29 der Länder eine Dezentralisierung und lediglich in zwei Ländern eine Zentralisierung stattgefunden hat. Im Gegensatz dazu vermittelt ein Blick auf die programmatisch-strategische Entwicklung in

Europa, dass dieser Trend zur Regionalisierung in der ersten Dekade des neuen Jahrhunderts rückläufig ist. Dies liegt vor allem daran, dass sich innerhalb der Strukturpolitik die Balance zwischen Ausgleichs- und Wachstumszielen zugunsten der Letzteren verschoben hat. In diesem Rahmen gilt das Interesse vor allem der Förderung der als Wachstumsmotoren angesehenen europäischen Metropolregionen. Weiterhin ist mit der starken Orientierung an der Entwicklung von Clustern eine durchaus sinnvolle Abkehr von administrativen Räumen hin zu funktionalen Zusammenhängen erfolgt, wobei die Rolle zentralstaatlicher Einheiten an Bedeutung gewonnen hat. Regionen wurden damit zunehmend in überregionale Zielsysteme und Funktionszusammenhänge eingebunden, die Integration einzelner strukturpolitischer Maßnahmen und Projekte in regionale Strategiezusammenhänge ist damit in den Hintergrund getreten.

Allerdings entsteht hier der Eindruck, als handele es sich eher um eine temporäre Erscheinung denn um eine langfriste Trendwende. So veranschaulicht die auf Ebene der OECD und der EU in den letzten Jahren diskutierte «Place Based Policy» eine Rückbesinnung auf die strategischen Potenziale regionaler bzw. dezentraler Ansätze, auch wenn es nicht einer gewissen Ironie entbehrt, dass die «guten» Beispiele für eine

derartige Politik immer wieder auf Erfahrungen aus den 1990er Jahren zurückgreifen.

#### 2 Die Region reloaded – Eine analytische Perspektive

Die aufgezeigten Entwicklungen sollen dazu genutzt werden, die ursprünglich als selbstverständlich vorausgesetzte Rolle der Region als Fokus strategischen Handelns neu zu reflektieren. Hierbei kann mittlerweile auf einen umfangreichen Wissensfundus – wenn auch empirisch eher über Fallstudien denn über systematische Erhebungen begründet – zurückgegriffen werden. Im Schwerpunkt Innovation, Raum & Kultur haben wir in den vergangenen Jahren mit der Beteiligung an zwei Projekten des europäischen Forschungsrahmenprogramms theoretische und empirische Grundlagen für einen erweiterten analytischen Zugang zur Analyse von Regionen und deren Strategiefähigkeit gewonnen.

### 2.1 Theoretische und empirische Grundlagen – Ein erster Eindruck

Die Konkretisierung der Rolle von Regionen im Kontext einer multidimensionalen Wissensdynamik stand im Mittelpunkt des Projekts «Eurodite -Regional trajectories to a knowledge-based economy» (Regionale Pfade zur Wissensökono-

#### Innovation, Raum & Kultur – eine Ortsbestimmung

mie). Empirische Grundlage hierfür bildete die Durchführung von 60 Innovations- bzw. Wissensbiographien in sieben Sektoren. Zielsetzung der Methode war es. den Prozessverlauf einer Innovation von der initialen Idee bis zur Markteinführung mit seinen Wissens- und Interaktionsbezügen abzubilden. Ausgangspunkt bildeten narrative Interviews, die eine ex post Betrachtung der zeitlichen Abfolge und räumlichen Verortung der unternehmerischen Innovationsaktivitäten mit ihren Entwicklungsschritten, Hemmnissen, Durchbrüchen und Meilensteinen für eine spezifische Innovation zuließen. Grundlegende Annahme bildete die Überlegung, dass in jeder Phase des Innovationsprozesses typische Akteurskonstellationen auftreten, die durch ebenfalls typische Nähe- und Distanzrelationen charakterisiert sind. Diese Beziehungen können zufällig auftreten oder aber auch aktiv gestaltet und genutzt werden. Mit Hilfe der angewandten Methodik ist es gelungen, eine Verknüpfung der mikro- und mesoökonomischen Ebene vorzunehmen, indem der Innovationsprozess aus Sicht des einzelnen Unternehmens untersucht (Mikroebene) und dessen Wissens- und Interaktionsbezüge vor dem Hintergrund des regions- und sektorspezifischen Kontextes (Mesoebene) interpretiert wurden. Ferner legen die Ergebnisse den Schluss nahe, dass die Wahl der Kooperationspartner in einem Innovationsprozess von den regional

verfügbaren Ressourcen abhängt: Je spezialisierter das erforderliche Wissen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, es im jeweiligen regionalen Umfeld vorzufinden. Darüber hinaus zeichnen sich radikale Innovationsprozesse, in Ermangelung existierender Netzwerke für den Wissensaustausch, durch eine große Offenheit aus (Butzin 2009).

Im Rahmen des Projekts «CURE – Corporate Culture and Regional Embeddedness» (Unternehmenskultur und regionale Einbettung) wurde die Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und regionaler Kultur untersucht. Ausgangspunkt der Überlegung bildet ein Verständnis von Kultur als ein vielschichtiges Phänomen, das auf unterschiedlichen sich partiell überlagernden und miteinander in Wechselwirkung stehenden Ebenen seinen Niederschlag findet. Ein solch variables Kulturverständnis bedeutet zum einen die Vielfalt spezifischer regionaler Kulturen zu akzeptieren und impliziert zum anderen eine Offenheit gegenüber neuen und individuellen Pfaden innerhalb eines gemeinsamen Rahmens. Zugleich bedingt regionale Vielfalt Synergien und wechselseitige Beziehungen zwischen den Regionen, wobei regionale und kulturelle Besonderheiten die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Regionen und Unternehmen beeinflussen. Ferner unterliegen Kulturen einem

ständigen Wandel durch äußere und innere Einflüsse. Durch regionales Engagement und gemeinsame Aktivitäten können Unternehmen zum kulturellen Wandel in der Region beitragen und den Standort aktiv mitgestalten. Zum einen prägen also Unternehmen das Profil ihrer Regionen dadurch, dass sie in ihrer Summe regionale Kompetenzen und Kulturen in ihren Handlungen abbilden und nach außen tragen. Zum anderen werden Unternehmen durch regionale Kompetenzen und Kulturen strukturiert und im nationalen und internationalen Wettbewerb gestärkt.

Die empirischen Ergebnisse der sieben Regionalstudien zeigen: Das Zusammenspiel von Unternehmens- und Regionalkultur führt unter bestimmten Bedingungen zu einer regionalen Entwicklungsdynamik, in der sich unternehmerische und regionale Aktivitäten mit Erfolg wechselseitig verstärken (Clifton/Gärtner/ Rehfeld 2011). Die kontinuierliche Interaktion verschiedener kultureller Milieus, die richtige Balance zwischen regionaler Verankerung und internationaler Orientierung, die soziokulturelle Basis von Netzwerkaktivitäten und das regionale Engagement verschiedener Akteure sind einige der Schlüsselfaktoren, welche die Fähigkeit einer Region, eine regionale Entwicklungsdynamik zu entfalten, erklären können.

Gemeinsam ist beiden Projekten, dass sie das Zusammenspiel unternehmerischer, kultureller und regionaler Faktoren in den Blick nehmen, um die Bedeutung von Regionen in globalisierten wissensbasierten Ökonomien zu klären. Ferner konnte aufgezeigt werden, dass Regionen nach wie vor eine hohe Relevanz für die Innovativität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen besitzen, die im hohen Maße durch Kulturen, Interaktionen und daraus resultierende Wissensdynamiken beeinflusst werden.

#### 2.2 Framing als analytischer Rahmen

Werden Regionen wie in den dargestellten Projekten als Orte verstanden, in denen sich unterschiedliche Funktionsräume überlagern, verdichten und gegenseitig beeinflussen, erfordert eine kritische Reflektion der wirtschaftsund strukturpolitischen Bedeutung von Regionen eine Einordnung in den jeweiligen räumlichen, zeitlichen und kulturellen Kontext. Einen solchen multidimensionalen Analyserahmen hält die Methode der Frameanalyse bereit.

In den Sozialwissenschaften von Goffman (1974) eingeführt, findet das Konzept der Frameanalyse in verschiedenen Disziplinen der Politikwissenschaften, den Geisteswissenschaften sowie der Psychologie und den Kommunikationswissen-

schaften Anwendung (Chong/Druckman 2007, Matthes 2007). Frames (oder Rahmen) verstehen sich dabei als Interpretationsschema, das soziale Vorkommnisse und Ereignisse kategorisieren und interpretieren hilft, indem spezifische Ereignisse in einen konkreten Zusammenhang gebracht werden (Goffman 1974). Sie liefern damit einen individuellen bzw. kollektiven Handlungsrahmen. D.h., ein Ereignis ruft eine Reaktion hervor, die durch den Rückgriff auf Frames bestimmt wird. Der Organisationsgrad von Frames kann zwar grundsätzlich Regelsystemen entsprechen, gibt in der Regel jedoch eher grobe Richtungen und Perspektiven vor.

Übertragen auf die Region stellt sich die Frage, ob bzw. inwieweit spezifische regionale Frames existieren, die sich von den Frames in anderen Regionen, nationalen oder globalen Handlungsrahmen unterscheiden. Aus regionalwirtschaftlicher Perspektive ist darüber hinaus von Interesse, welche Bedeutung derartige Frames für gemeinsames Handeln und die Ausgestaltung von Handlungsspielräumen besitzen und ob sie dazu beitragen unterschiedliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erklären. Zur Beantwortung dieser Fragestellungen ist es sinnvoll, verschiedene Ausprägungen von Frames zu unterscheiden.

#### 2.3 Dimensionen regionaler Frames

Wie die bisherigen Ausführungen bereits andeuten, ist nicht davon auszugehen, dass ein übergeordneter Frame existiert, sondern vielmehr zwischen Frames in unterschiedlichen sozialen Feldern zu unterscheiden ist. Bezogen auf Regionen kann – wie in Tabelle 1 dargestellt – zwischen dem ethnischen, landschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und arbeitspolitischen Frame differenziert werden. Jeder dieser Frames lässt sich anhand der vier Kriterien «Attitüden/Labels», «institutionelle Ausprägung», «sozialer Wert» und «Wirkung» charakterisieren.

Tabelle 1: Dimensionen regionaler Frames

Frame	Attitüden / Labels	Institutionelle Ausprägung	Sozialer Wert	Wirkung
Ethnischer Frame	Identität Gemeinsame Geschichte	Symbole Namen, Sprache	Soziales bzw. relationales Kapital	Netzwerkbildung
Landschaftlicher Frame	Natur- und Kultur- landschaft Mentali- täten	Siedlungsstruktur Städtesystem	Symbolisches Kapital	Reputation Attraktivität
Politischer Frame	Modi der Konflikt- austragung Selbstorganisation	Administrative Struktur	Governancemuster	Fähigkeit, Wandel zu gestalten
Wirtschaftlicher Frame	Rationalität Verantwortlichkeit	Worlds of production, Cluster	Strategische Ausrichtung	Wettbewerbs- fähigkeit
Arbeitspoliti- scher Frame	Arbeitseinstellungen, soziale Beziehungen	Bildungs- und Ausbildungssystem	Kompetenz, Wissensbasis	Kontinuität

Der *ethnische Frame* bezieht sich auf eine historisch begründete oder gewachsene Identität. Diese kann durch entscheidende Ereignisse, damit verbundene Geschichten und Personen begründet werden und durch sprachliche Eigenschaften, Orts- oder Straßennamen, Gedenkstätten einen institutionalisierten Niederschlag finden. Politisch und ökonomisch wirksam wird ein ethnischer Frame dann, wenn er eine Identität vermittelt, welche die Verortung in der Region

als soziales respektive relationales Kapital wirksam werden lässt und etwa die Fähigkeit zum Handeln in Netzwerken erleichtert.

Der landschaftliche (kultur- bzw. naturräumliche) Frame lässt sich durch die Siedlungsstruktur bzw. das naturräumliche Umfeld beschreiben. Hier wirken geographische und soziale Bedingungen zusammen. Beispiele hierfür bilden etwa die Annahmen, dass in Agglomerationen eine überdurchschnittliche Kreativität zu finden ist oder dass in Regionen mit ungünstigen naturräumlichen Voraussetzungen Eigenschaften wie schonender Umgang mit Ressourcen und handwerkliche Fähigkeiten verwurzelt sind. Hier wird bereits deutlich, dass derartige Be- bzw. Zuschreibungen Gefahr laufen, allgemeine (Vor)Urteile zu reproduzieren. Dennoch können sie auch positiv wirksam werden, indem sie in Form der Außenwahrnehmung als symbolisches Kapital wirken und somit zur Attraktivität von Regionen (Reputation, Image usw.) beitragen können.

Mit Blick auf die eingangs dargestellte Entwicklung der Regionalisierung wird deutlich, dass der *politische Frame* für die Strategiefähigkeit von Regionen eine besondere Relevanz besitzt. Regionen sind immer stärker in eine europäische Multilevelgovernance eingebunden, sprich sie sind Bestandteil eines Geflechts institutioneller Regelungen und Strukturen der nationalstaatlichen und europäischen Ebene. Insofern ist das Hauptaugenmerk des politischen Frames weniger auf institutionelle politisch-administrative Aspekte zu richten, als vielmehr auf die Fähigkeiten einer Region sich innerhalb dieses Rahmens strategisch zu bewegen. Ausgehend von den spezifischen Potenzialen und Problemlagen einer Region gilt es darüber hinaus die verfügbaren Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Gerade dieser Zusammenhang veranschaulicht, dass die

unterschiedlichen Frames miteinander in Wechselwirkung stehen: So hat ein ethnischer Frame, der als Grundlage für die Bildung sozialen und relationalen Kapitals fungiert, erhebliche Auswirkungen auf die politische Strategiefähigkeit. Dies insbesondere unter Berücksichtigung spezifischer Aspekte wie Modi der Konfliktaustragung oder des Verständnisses gesellschaftlicher Verantwortlichkeit. In der regionalwissenschaftlichen Debatte wird dies in den letzten Jahren. unter dem Stichwort «Resilience» thematisiert. Hierunter wird die Fähigkeit von Regionen verstanden volatile, dynamische und sprunghafte Veränderungen der Umweltbedingungen erfolgreich zu bewältigen (s. hierzu u.a. Bonnet 2010, Pike et al. 2010).

Der wirtschaftliche Frame umfasst strukturelle Faktoren, wie den Branchenbesatz, die regionale Wissensbasis (z.B. Hochschulen und Forschungseinrichtungen) und institutionelle Infrastrukturen. Anderseits manifestiert er sich im relationalen Kapital der Region. So finden historisch gewachsene gemeinsame Werte, Normen und Regeln sowie daraus resultierende Verhaltensweisen ihren Niederschlag nicht nur in den Interaktionen der Akteure, sondern gerade auch in der regionalen Einbettung von Unternehmen. Dieser gemeinsame Rahmen fördert die Vertrauensbildung und erleichtert den Austausch

impliziten Wissens. Auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit und interaktive Lernprozesse können dazu beitragen, innovationsinduzierte Unsicherheiten zu reduzieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Ausschöpfung der sich aus der räumlichen und kulturellen Nähe ergebenden positiven Externalitäten wird maßgeblich durch die Akteure vor Ort beeinflusst: Welche Verantwortung empfinden sie gegenüber der Region und wie groß ist ihre Bereitschaft die Region aktiv mitzugestalten? Diese weichen Standortfaktoren wirken oft länger als die sie begründenden Strukturen und sind für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zentral.

Eng verbunden mit dem wirtschaftlichen Frame ist der *arbeitsmarktpolitische Frame*. Angesichts formalisierter Ausbildung und der breiten Anwendung von Flächentarifverträgen erscheint es auf den ersten Blick zunächst durchaus fraglich, inwieweit überhaupt noch regionsspezifische arbeitspolitische Frames existieren. Allerdings zeigen sich trotz der aufgezeigten arbeitsmarktlichen Rahmenbedingen teilweise deutliche regionale Unterschiede etwa in Bezug auf den Einsatz von Facharbeitern, die Akzeptanz von Leiharbeit oder die Gründungsdynamik von Spin-offs aus den Hochschulen, die nicht immer auf die spezifische regionale Wirtschaftsstruktur zurückgeführt werden können. Auch hier kom-

men gemeinsame Werte und Normen sowie eine gemeinsame Kultur und Sprache zum Tragen. Dies betrifft gleichermaßen Arbeitseinstellungen und die sozialen Beziehungen der Akteure. Im Rahmen der Restrukturierung der neuen Bundesländer erwies sich beispielsweise die fachliche Kompetenz der Beschäftigten als Träger von Kontinuitäts- und Veränderungsprozessen.

#### 3 Region als Differenz – Eine Ortsbestimmung

Die bisherigen Ausführungen illustrieren, dass eine wesentlich differenziertere Analyse als bisher üblich notwendig ist, um in den Regionen verankerte Besonderheiten und Strategien zu verstehen. Ferner zeigt die Frameanalyse, dass es ungeachtet von Globalisierungs- und Humanisierungstendenzen auch aus theoretischer Perspektive gute Gründe gibt, regionale Unterschiede zu analysieren. Konzepte wie regionale «Varieties of Capitalism» (Hall/Soskice 2001) oder «Distinctiveness» (Markusen/Schrock 2006) liefern hierzu Bausteine, konzentrieren sich in der Regel aber auf einzelne der hier skizzierten Frames.

Im Rahmen der Arbeiten des Forschungsschwerpunktes Innovation, Raum & Kultur (INNO) stellen die obigen Ausführungen einen analytischen Rahmen dar, um die in unterschiedlichen theoretischen und praktischen Kontexten

#### Innovation, Raum & Kultur – eine Ortsbestimmung

durchgeführten Arbeiten zu systematisieren, neue Fragestellungen aufzuwerfen und die Ergebnisse langfristig theoretisch zu bündeln. Die zentrale These ist, dass sich Regionen durch ihre Differenz, ihre Andersartigkeit gegenüber anderen Regionen, analysieren lassen. Differenz ist dabei zunächst durchaus neutral, kann sowohl regionale Vorteile als auch Nachteile beinhalten. Differenz bezieht sich weiterhin auf eine analytische Ergänzung zu dem generellen europäischen und globalen Trend zur Vereinheitlichung und Homogenisierung: Wie können Regionen in diesem verallgemeinernden Kontext ihre spezifischen Kompetenzen und Handlungspotenziale identifizieren, erhalten, ausbauen und nutzen? Dies soll im Folgenden anhand ausgewählter Ergebnisse der jüngsten Arbeiten aus dem Forschungsschwerpunkt INNO sowie mit Blick auf die wissenschaftliche Diskussion illustriert werden.

Bezüglich des ethnischen Frames weiß jeder eine Geschichte zu erzählen: über den Geiz in der einen Region, die Lebensfreude in der anderen, das kreative Klima in der nächsten. Eine systematische Beziehung etwa zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Region oder zur strategischen Handlungsfähigkeit lässt sich damit allerdings nicht begründen. Vermutlich kommt es weniger auf die spezifischen Einstellungen an,

sondern vielmehr darauf, inwieweit damit eine gemeinsame Orientierung verbunden ist, die als soziales Kapital wirksam werden kann. So haben die Ergebnisse des CURE-Proiekts gezeigt, dass die Verteilung und Wirkung regionaler Netzwerke nur verstanden werden kann, wenn die diesen zugrundliegenden sozio-kulturellen Strukturen und darauf basierenden Mechanismen wie informelle, oft auch geschlossene Netzwerke in die Analyse einbezogen werden. Für die künftigen Arbeiten wird eine zentrale Fragestellung darin bestehen, wie derartige informelle Netzwerke die Fähigkeit zum Wandel durch gemeinsame Ausrichtung unterstützen. Zugleich wird der Frage nachgegangen, wie derartig verwurzelte Einstellungen im Sinne von Pfadabhängigkeiten ein Hemmnis darstellen können, wenn es darum geht, neue Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, aufzugreifen und in entsprechende Strategien umzusetzen.

Der landschaftliche Frame und die damit verbundenen Konsequenzen für regionale Attraktivität gewinnen zunehmend an Bedeutung. Vor allem in zwei 2010 begonnen INTERREG-Projekten zur Attraktivität peripherer Regionen für qualifizierte Fachkräfte kommt dies zum Ausdruck. Bezogen auf die ersten Ergebnisse aus diesen Projekten wie auch auf die Ergebnisse aus dem

CURE-Projekt sind es zwei Aspekte, die in den kommenden Jahren genauer zu untersuchen sind:

Erstens geht es um eine Neubewertung der Rolle von Zentrum und Peripherie im gesamträumlichen Kontext des europäischen Integrationsprozesses. Regionen wie Györ in Ungarn oder Mariampolé in Litauen, die aus einer nationalstaatlichen Sicht ehemals als mit Nachteilen behaftete periphere Regionen erachtet wurden, profitieren im europäischen Kontext von ihrer geographischen Lage: Räumliche Nähe zu den Nachbarländern wird bei offenen Grenzen zum Standortvorteil, oft unterstützt durch Sprachkenntnisse und verwandtschaftliche Beziehungen. Daneben finden sich in transregionalen Kooperationen, wie sie etwa in der Oeresundregion, in der Euregio Aachen, Limburg und Eindhoven oder auch Basel, Freiburg und den angrenzenden französischen Regionen stattfinden, seit Jahren spannende Beispiele für die Potenziale einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.

Zweitens gilt es, das Konzept regionaler Attraktivität zu überdenken. So vermitteln die Untersuchungen und konzeptionellen Studien der vergangenen Jahre den Eindruck, dass Kreativität, postmoderne Architektur und Metro-

politanität die wesentlichen Faktoren regionaler Attraktivität darstellen und alle Regionen den entsprechenden Vorbildern – oft an der amerikanischen Westküste verortet – folgen müssen. Eine Analyse der räumlichen Faktoren und regionsspezifischen Qualitäten weniger verdichteter Räume erscheint daher dringend geboten. Erste Ansätze in diese Richtung finden sich beispielsweise in der Wiederentdeckung der Qualitäten von Mittelstädten.

Bezogen auf den politischen Frame wurden im Forschungsschwerpunkt in den vergangenen Jahren verstärkt die Beziehungen zwischen bottom-up und top-down Ansätzen untersucht, vorrangig im Zusammenhang mit Analysen der Clusterpolitik im Kontext einer europäischen Mehrebenenpolitik. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei der Frage, wie es Regionen gelingen kann, in einem an Bedeutung gewinnenden gemeinsamen europäischen Rahmen das eigene Profil nicht zu verlieren. D.h., statt den jeweils neusten Trends zu folgen, gilt es für Regionen, sich auf die eigenen Kompetenzen zu besinnen, diese auszubauen und zu profilieren. Unter dem Stichwort der «Smart Specialisation» hat diese Problematik mittlerweile, wenn auch bisweilen einem eher technokratischem Verständnis folgend, Einzug in die europäische Debatte

gefunden und findet ihren Niederschlag im neuen EU-Rahmenprogramm «Horizon 2020».

Der wirtschaftliche Frame, in den vergangenen Jahren vor allem unter dem Aspekt von Clustern thematisiert, bildet die Wurzel des Schwerpunkts Innovation, Raum & Kultur. Die empirische und theoretische Analyse von Clustern (Terstriep/ Beer 2011, Rehfeld/Terstriep 2009) wird auch weiterhin eine zentrale Rolle spielen, ebenso die im Geschäftsbericht 2008/2009 dargestellte Frage nach einem umfassenden Konzept innovativer Räume. Mit Blick auf die strukturellen Faktoren lag der Schwerpunkt auf der vergleichenden Analyse einzelner Branchen und Regionen. So wurden etwa strukturelle Veränderungen in der Bauwirtschaft sowie die in der Wertschöpfungskette wirkenden innovationsfördernden und -hemmenden Faktoren international vergleichend analysiert (Nordhause-Janz/Rehfeld/ Welschhoff 2011). Position und Entwicklung der Unternehmen aus der Metropole Ruhr in ausgewählten zukunftsträchtigen Leitmärkten standen im Zentrum der Projektarbeiten zu einem Wirtschaftsbericht Ruhr. Und schließlich wurde in Zusammenarbeit mit dem Forschungsbereich Raumkapital der Wachstumsbeitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft für unterschiedliche Raumtypen untersucht (Flögel/Gärtner/ Nordhause-Janz 2011) sowie die Bedeutung

räumlicher Nähe für den Bankensektor (Gärtner 2011). Vor dem Hintergrund, dass Innovationen im Dienstleistungssektor als einer der zentralen Treiber für die Wettbewerbsfähigkeit Europas erachtet werden, nahm das Projekt ACHIEVE More die Wechselwirkung zwischen strukturellen und relationalen Faktoren in den Blick. Die Zusammenarbeit (relationale Dimension) zwischen Inkubatoren, Clustern und Finanzintermediären zielte darauf ab, auf Basis der regionalen Strukturen Mechanismen und Prozesse zu implementieren, welche die Innovationsdynamik und das Unternehmenswachstum junger, innovativer, wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen fördern.

Künftig wird sich der Fokus verstärkt auf Innovationen in vernetzten Strukturen auch jenseits von Clustern richten, wobei die mikroökonomische Perspektive eine stärkere Betonung erfährt, ohne dabei die Region aus den Augen zu verlieren. Insbesondere die theoretische Verknüpfung innovations- und managementtheoretischer sowie regionalökonomischer Ansätze bietet das Potenzial, ein vertiefendes Verständnis des Zusammenspiels unternehmerischer und regionaler Faktoren für die Innovativität und Prosperität von Unternehmen und Regionen zu entwickeln. Gelingt es beispielsweise, Konzepte wie «Open Innovation» respektive «Embed-

#### Innovation, Raum & Kultur – eine Ortsbestimmung

ded Innovation» und «Smart Specialisation» mit ihren unterschiedlichen funktionalen und räumlichen Bezügen sowie variierenden Frames miteinander in Beziehung zu setzen, ließen sich daraus gleichermaßen Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Regionen ableiten.

Die Frage der Bedeutung von Fachkräften für die wirtschaftliche Entwicklung, also der arbeitsmarktpolitische Frame, ist im Rahmen der Orientierung auf Cluster stark vernachlässigt worden. Im Rahmen des vieldiskutierten Fachkräftemangels gewinnt dieser Frame in jüngster Zeit allerdings wieder an Bedeutung in der strukturpolitischen Debatte. Bereits in verschiedenen Projekten des Forschungsschwerpunkts thematisiert, wird es künftig darum gehen, den arbeitspolitischen Frame theoretisch zu fundieren. Dabei rücken spezifische Engpässe in der Verfügbarkeit von Fachkräften zugunsten der Untersuchung von Handlungsmöglichkeiten zum Erhalt und Ausbau der regionalen Wissensbasis als zentralem Baustein für innovatives Wirtschaften in den Hintergrund. Den Kompetenzen der Beschäftigten kommt in diesem Kontext zentrale Bedeutung zu, aber ebenso der Frage, wie diese Kompetenzen in der inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung optimal genutzt werden, gerade weil Fachkräfte langfristig knapp bleiben werden. Dies führt letztlich zu grundsätzlichen

Fragen der Gestaltung und gesellschaftlichen (und räumlichen) Einbindung respektive der Verteilung von Arbeit, die in ihren sektoralen, räumlichen und sozio-ökonomischen Konsequenzen zu untersuchen sein werden.

Die eingangs gestellte Frage, ob Regionen in Zeiten globaler Krisen obsolet werden, lässt sich resümierend mit nein beantworten. Wie aufgezeigt werden konnte, sind es gerade die veränderten Funktionalitäten und Interaktionsbeziehungen zwischen den verschiedenen politischen Ebenen, welche die künftige Relevanz von Regionen als Handlungsraum begründen. Allerdings gilt es zu beachten, dass eine isolierte Betrachtung der einseitig auf wachstumsstarke innovative Regionen setzenden strukturpolitischen Programmatik, wie sie in «World Class Cluster», «Innovation Hubs» und «Smart Specialisation» zum Ausdruck kommt, keineswegs ausreichend ist, um ein ganzheitliches Bild der Region mit Spezifitäten, Potenzialen und Herausforderungen zu zeichnen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass derartige Ansätze die Entwicklungen in peripheren Regionen vollständig außer Acht lassen und somit nicht unwesentliche Potenziale jenseits von Innovation und wirtschaftlicher Leistungsstärke nicht ausgeschöpft werden.

#### Literatur

Ahrens, Renate/Rehfeld, Dieter, 2010: Zukunft der Arbeit: Die Rückkehr der Arbeit in die Stadt. In: Förderverein Galerie, Architektur und Arbeit, Gelsenkirchen, mit Kroos + Schlemper Architekten: Architektur und Arbeit: das Ruhrgebiet 2010. Essen: Klartext-Verl., S. 213-219

Appadurai, A., 1996:

Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization, Minneapolis, University of Minnesota Press

Asheim, Bjørn T. / Boschma, Ron / Cooke, Philip, 2011:

Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases. In: Regional Studies, 45(7): pp. 893-904

Asheim, Bjørn T. / Cooke, Philip / Martin, Ron (Hrsg.), 2008:

Clusters and Regional Development. London: Routledge

Asheim, Bjørn T. / Gertler, Meric S., 2006: The Geography of Innovation. Regional Innovation Systems. In: Fagerberg, Mowery et al. (Hrsg.) 2006 – The Oxford Handbook of Innovation, pp. 291-317

Benz, Arthur et al., 2000:

Regionalisation: theory, practice and prospects in Germany. Stockholm: SIR

Boltanski, Luc / Chiapello, Eve, 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UKV

Bonnet, Nicolas, 2010:

The Functional Resilience of an Innovative Cluster in the Montpellier Urban Area (South of France). In: European Planning Studies, 18(9): pp. 1345-1363

#### Butzin, Anna, 2009:

Innovationsbiographien als Methode der raumzeitlichen Erfassung von Innovationsprozessen.
In: Dannenberg, Peter et al. (Hrsg.): Innovationen im Raum – Raum für Innovationen: 11. Junges Forum der ARL. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 189-198

#### Capello, Roberta, 2011:

Spatial Transfer of Knowledge – Preconditions of Collective Learning Processes. In: Pechlaner, Bachinger et al. (Hrsg.) 2011 – Kooperative Kernkompetenzen. Wiesbaden: Gabler, pp. 146-170

Castells, Manuel, 1996:

The rise of the network society. Malden MA: Blackwell Publishers

Chong, Dennis / Druckman, James N., 2007: Framing Theory. In: Annual Review of Political Science, 10: pp. 103-126

Clifton, Nick / Gärtner, Stefan / Rehfeld, Dieter, 2011:

Companies, cultures, and the region: interaction and outcomes; editorial. In: European Planning Studies, 19(11): pp. 1857-1864

Cooke, Phil / Rehfeld, Dieter, 2011: Path dependence and new paths in regional evolution: in search of the role of culture. In: European planning studies 19, no. 11, pp. 1909-1929

Dyer, Jeffrey H. / Singh, Harbir / Kale, Prashant, 2008:

Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliance Networks. In: Managerial and Decision Economics, 29(2-3): pp. 137-148

Erving Goffman, 1974:

Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience. London: Harper and Row

Fagerberg, Jan / Mowery, David C. / Nelson, Richard R. (Hrsg.), 2006: The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan / Nordhause-Janz, Jürgen, 2011: Kultur- und Kreativwirtschaft und noch eine Prise Florida: Rettung für altindustrielle Städte und Regionen? In: RegioPol – Zeitschrift für Regionalwirtschaft, 1/2: S. 79-97

#### Gärtner, Stefan, 2011:

Die Zukunft von NewYorkLondonHongKong und CaymanJerseySchweizLichtenstein: eine räumliche Forschungsskizze in Postkrisenzeiten. In: Scheuplein, Christoph/Wood, Gerald (Hrsg.): Nach der Weltwirtschaftskrise: Neuanfänge in der Region? Berlin: LIT Verl., pp. 49-83

Gaitanides, Michael, 2007:

Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen. München: Vahlen

Hall, Peter A. / Soskice, David (Hrsg.), 2001: Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford/New York: Oxford University Press

#### Innovation, Raum & Kultur – eine Ortsbestimmung

Hooghe, Liesbet / Marks, Gary / Schakel, Arjan H., 2010:

The Rise of Regional Authority: A Comparative Study of 42 Democracies, London: Routledge

#### Läpple, Dieter, 1991:

Essay über den Raum. Für ein gesellschaftliches Raumkonzept. In: Häußermann, Hartmut, Detlev Ipsen, Thomas Krämer-Badoni, Dieter Läpple, Marianne Rodenstein und Walter Siebel (Hrsg.): Stadt und Raum: Soziologische Analysen. Pfaffenweiler: Centaurus, S. 155-207

Malmberg, Anders / Power, Dominic, 2008: True Clusters. A serve case of conceptual headache. In: Asheim, Cooke et al. (Hrsg.): Clusters and Regional Development, pp. 50-68

#### Matthes, Jörg, 2007:

Framing-Effekte. Zum Einfluss der Politikberichterstattung auf die Einstellungen der Rezipienten. München: Fischer

Markusen, Ann / Schrock, Gerd, 2006: The Distinctive City: Divergent Patterns in Growth, Hierarchy and Specialisation. In: Urban Studies, 43(8): pp. 1301-1323 Nordhause-Janz, Jürgen / Rehfeld, Dieter/ Welschhoff, Jessica, 2011:

Innovationsstrategien am Bau im internationalen Vergleich. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. BMVBS Online-Publikation, 07/2011

Pike, Andy / Dawley, Stuart / Tomaney, John, 2010:

Resilience, adaptation and adaptability. In: Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 3(1): pp. 59-70

#### Rehfeld, Dieter, 2012:

Balancing global strategies and regional embeddedness – companies in seven European regions compared. Forthcoming in: Heidenreich, Martin (ed.): Innovation And Institutional Embeddedness Of Multinational Companies. Edgar Elgar

#### Rehfeld, Dieter, 2009:

Dimensions of symbolic capital compared: modes of Distinctiveness of European city regions under change. In: Läpple, Dieter (ed.): The era of global city regions: a comparison of Asian and European cases. Shanghai: Fudan Univ. Press

Rehfeld, Dieter / Terstriep, Judith, 2009: Realistische Erwartungen an das Clustermanagement. Literaturstudie – Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

#### Sassen, Saskia, 2008:

Das Paradox des Nationalen. Territorium, Autorität und Rechte im globalen Zeitalter. Frankfurt/ Main: Suhrkamp

Terstriep, Judith / Beer, Christoph, 2011: Cluster Initiatives under Pressure!? Financing Models help ensuring Sustainability. Forthcoming in: Sheresheva, Marina et al. (eds.): Inter-firm Networking and Cluster Policy, Moscow: HSE Publishing, pp. 80-100

# Raumunternehmen als Raumkapital: Welches monetäre Kapital benötigen sie?

Stefan Gärtner / Franz Flögel

er 2010 im Forschungsschwerpunkt "Innovation, Raum und Kultur" etablierte Forschungsbereich RAUMKAPITAL hat sich zur Aufgabe gemacht, das Kapital territorialer und sozialer Räume, sowohl verstanden als Stadtteile, Städte, Regionen und Nationalstaaten, als auch funktionale oder wahrgenommene Räume (Identität, Image, Reputation), Netzwerke und Cluster zu untersuchen. Leitgedanke des Forschungsbereichs ist, dass Räume spezifische Potenziale (Raumkapital) haben und Akteure, Kompetenzen, Kulturen, Institutionen und Ressourcen (Raumkapital) benötigen, um diese zu nutzen und weiterzuentwickeln. Raumkapital setzt damit an der Begrifflichkeit des endogenen Potenzials an, erweitert diese um die räumlich-relationale Dimension und das Umsetzungskapital (z.B. monetäres Kapital und Institutionen), das zur Aktivierung der regionalen Potenziale nötig ist.





Raumkapital ist zwar ungleich im Raum verteilt und für strukturschwache, fragmentierte bzw. negativ wahrgenommene Räume ist es schwierig dieses zu aktivieren, im Rahmen des Strukturwandels ergeben sich aber gerade in schwachen Räumen auch Potenziale. Verstanden als "Möglichkeiten" können Flächen- und Gebäudebrachen beispielsweise städtebauliche und ökonomische Potenziale sein. Dies ist kein Ersatz staatlicher auf Ausgleich ausgerichteter Wohlfahrtspolitik, kann diese aber ergänzen. Dass solche Räume wichtig für die Hotspots der kreativen Szene sind, ist mittlerweile in der Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung angekommen, dass sogenannte "Raumunternehmen" – wie wir sie im Rahmen einer Untersuchung im Auftrag der Montag Stiftung Urbane Räume genannt haben – in vielen Räumen, und nicht nur an den Kreativstandorten, ein großes Potenzial darstellen, wird kaum betrachtet. Darauf soll daher folgend fokussiert werden.

#### 1 | Was sind Raumunternehmen?

Raumunternehmen können Chancen für schwache Stadtteile und Regionen sein und dazu beitragen, die lokale Lebensqualität und das Quartiersimage zu verbessern. Sie agieren in einem lokal identifizierbaren Raum und generieren Nutzen für ihr Umfeld. So können sie relevant für die Sicherung wichtiger Immobilien oder Landschaften, die Schaffung von Arbeitsplätzen,

#### Raumunternehmen als Raumkapital

die Entwicklung lokaler Ökonomien, das Bereitstellen von nachbarschaftlichen Dienstleistungen und Nahversorgung sein. Raumunternehmungen können gerade dort, wo sich klassische ökonomische Akteure zurückgezogen haben, erfolgreich sein. Nachbarschaft, Freundes- und Bekanntennetzwerke, ethnische, religiöse und professionale Gemeinschaften usw. können von Raumunternehmern in Wert gesetzt werden. Die örtlichen Kulturen, Bräuche und Traditionen sind ferner räumliche Ressourcen für Raumunternehmen. Sie erkennen durch lokales Wissen, Erfahrungen und Ideen unzureichend genutzte Räume und bauen darauf ihr Unternehmen auf.

Raumunternehmen sind auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Organisationen, die ihre Geschäftsidee auf Basis von unzureichend in Wert gesetzten räumlichen Ressourcen entwickeln und deren Erfolg sich an dem sozialen Nutzen für diesen Raum messen lässt.

Raumunternehmen sind auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtet, wobei das Gewinnstreben nicht zwingend erforderlich ist. So können Initiativen und Vereine genauso zu den Raumunternehmungen zählen wie Unternehmen. Organisationen, die dauerhaft auf Subventionen angewiesen sind und nicht wirtschaftlich agieren, sind nach unserer Definition keine Raumunternehmen.



#### **©IAT**

Raumunternehmen stiften einen sozialen Nutzen, der über die wirtschaftliche Renditeerzielung hinausgeht. Dies geschieht nicht zwangsläufig intendiert, sondern ergibt sich auch aus ihrem Agieren in und mit vermeintlich schwachen bzw. benachteiligten Räumen. So können Raumunternehmen die soziale Teilhabe und/oder die Daseinsversorgung und/oder die Aufstiegschancen von Bewohnern verbessern. Sie können zur Aufwertung und Stabilisierung ihrer Orte (sowohl Bebauung als auch Image/Reputation) beitragen und so die Lebensqualität an diesen Orten verbessern.

#### 2 Von der Leidenschaft bis zur Gelegenheit: Welcher Raumunternehmer bin ich denn?

Um zu bestimmen, ob es Raumunternehmen gibt, und ihre Entstehung zu verstehen, haben wir drei Untersuchungsgebiete (die Stadtteile Ückendorf und Gallus in Gelsenkirchen und Frankfurt sowie Dömitz-Malliß im Landkreis Ludwigslust, Mecklenburg-Vorpommern) gewählt, die als relativ strukturschwach gelten. Die Raumunternehmen, die wir während der Betrachtung der Untersuchungsräume gefunden haben, sind sehr vielfältig. Der räumliche Kontext strukturiert zwar Möglichkeiten für Raumunternehmen, erklärt aber nur bedingt die persönliche Motivation und Zielsetzung, die in der Biographie und Persönlichkeit der Raumunternehmerinnen und -unternehmer zu suchen sind. Anhand der untersuchten Beispiele haben wir vier Raumunternehmenstypen heuristisch gebildet, die sich grob entlang der beiden Achsen (siehe Abbildung) "Unternehmung" und "Raum" verdichten lassen. Die Dimensionen sind als Kontinuum zu verstehen, in der Praxis kommen gemischte Motivationen häufig vor. Eine multidimensionale Einordnung und Beschreibung der Vorgehensweise finden Sie bei Flögel und Gärtner (2011).

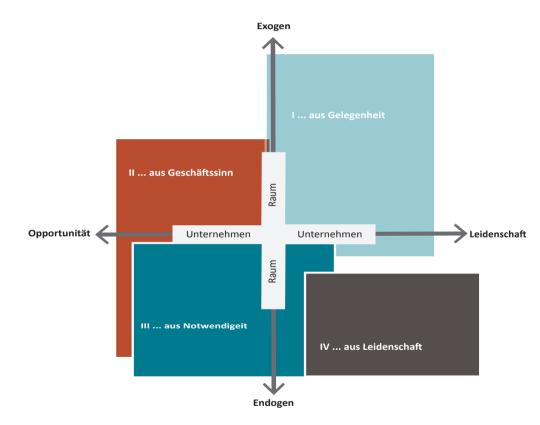
Die Achse "*Unternehmen"* in der Abbildung beleuchtet die Motivationslage der Unternehme-

rinnen und Unternehmer. Die Motivation kann einerseits (linke Seite in der Abbildung) stärker darin begründet liegen, die eigene Existenz zu sichern bzw. die eigene Einkommenssituation zu verbessern oder in der Tätigkeit an sich, die aus Leidenschaft betrieben wird (rechte Seite in der Abbildung).

Die zweite Achse "Raum" konzentriert sich auf die Frage, ob das Unternehmen aus direktem Interesse für und Wissen über den Raum entstanden ist: also endogen aus dem Raum heraus (unterer Bereich der Abbildung). Oder, ob die Geschäftsidee Ausgangspunkt des Raumunternehmertums war, das Unternehmen also exogen (oberer Bereich in der Abbildung), unabhängig von einem konkreten Raum, entstanden ist. Endogen bedeutet, dass Gebäude oder der Ort Initialzündung für die Idee waren und der Raumunternehmer zu diesem Quartier eine besondere Bindung hat. Exogen drückt aus, dass die Idee unabhängig von einem konkreten Ort oder Gebäude entwickelt worden ist und dafür ein geeigneter Standort gesucht wurde; die Unternehmung aber nur an einem Ort mit Funktionsstörung zu realisieren war.

Die vier Raumunternehmenstypen sind mit Zahlen in der Abbildung gekennzeichnet und werden nun anhand von Beispielen vorgestellt.

#### Unternehmung und Raum: Typisierung von Raumunternehmen



**©IAT** 

#### Raumunternehmen als Raumkapital

#### I Raumunternehmer aus Gelegenheit

Der "Raumunternehmer aus Gelegenheit" agiert meist nicht ausschließlich aus Gründen der Existenzsicherung und des Gewinnstrebens. Er handelt aus einer Leidenschaft für sein Schaffen, welches oft eine künstlerische ist; nicht aber – oder nur begrenzt – aus Leidenschaft für den Raum. Für seine Tätigkeit werden geeignete und günstige Gebäude/Räume benötigt, welche er an Orten mit Funktionsstörungen zu günstigen Konditionen findet. Die Ortsverbundenheit ist im Kontrast zu den anderen Raumunternehmenstypen zunächst einmal gering. Das Atelier Wilfried Stephan aus Gelsenkirchen Ückendorf ist gut geeignet, um diesen Unternehmenstyp zu verdeutlichen:

Den Blick hinter die Fassade der bildlichen Oberfläche warf **Wilfried Stephan** zum ersten Mal im Jahr 1965. Der Freiheit der abstrakten Formen widmete der Künstler sich jedoch erst, nachdem er aus familiären Gründen aus Australien nach Gelsenkirchen zurücksiedeln musste. Kunst braucht Raum, der im Hause der Familie Stephan knapp war. Auf der Suche nach einem geeigneten und bezahlbaren Atelier wurde der Künstler im Problemquartier Gelsenkirchen Ückendorf fündig. Überrascht stellte Wilfrid Stephan fest, dass bereits mehrere Künstler im Quartier arbeiteten.

#### Herr Stephan vor seiner Kunst



#### © Wilfried Stephan

Wilfried Stephan hat nicht aus Verbundenheit zum Quartier sein Atelier dort eingerichtet, dennoch engagiert er sich heute für den Stadtteil. Sozialen Nutzen stiftet dieser Raumunternehmens-Typ durch die Leerstandnutzung und die Instandsetzung von Gebäuden. Gleichzeitig sorgt er oft für eine Aufwertung der Ästhetik und des Images seines Quartiers.

#### II Raumunternehmer aus Geschäftssinn

Der "Raumunternehmer aus Geschäftssinn" ist von seinem Selbstverständnis her ein "klassischer" Unternehmer. Er entdeckt unzureichend in Wert gesetzte räumliche Ressourcen und bewirtschaftet diese. Raumressourcen können z.B. Immobilien, lokale Kompetenzen oder nicht bediente Nachfrage sein. Ein gutes Beispiel ist der Bäcker Görlitz aus dem ländlichen Untersu-

chungsgebiet im Landkreis Ludwigslust (Mecklenburg-Vorpommern), der in der unterversorgten peripheren Region einen mobilen Verkauf aufgebaut hat:

#### Teigmaschine der Bäckerei Görlitz



#### **©IAT**

Die schlichte Notwendigkeit in der nach der Wiedervereinigung veränderten Marktsituation brachte die Bäckerei Görlitz dazu, ein kundenorientiertes, mobiles Verkaufsmodell zu entwickeln. Heute wird ein Großteil des Umsatzes durch die drei Verkaufswagen generiert, so dass der Bäcker seine Produktionsanlagen auf den mobilen Vertrieb hin optimiert hat. Die dünn besiedelte Region mit den vielen kleinen Dörfern scheint ideal für den mobilen Verkauf geeignet und die Dorfbewohner profitieren vom Angebot

an Backwaren, Zeitungen, Fleischereiprodukten und Alkoholika. Fast 50 Dörfer erreicht der Bäcker im Zweitagestakt, wobei die Verkaufsmobile in vielen dieser Dörfer die einzigen Nahversorger sind.

Im Gegensatz zu den Unternehmen aus Gelegenheit betreiben die Unternehmen aus Geschäftssinn wirtschaftliche Existenzsicherung. Die Verbundenheit mit dem Standort ist zwar etwas größer als bei dem zuerst beschriebenen Typ, allerdings ist das Interesse vor allem dem ökonomischen Kalkül geschuldet. Entstanden ist das Raumunternehmen weniger aus einer Notlage heraus als vielmehr aufgrund des entdeckten Raumpotenzials. Oft wird dieser Typ Raumunternehmer durch seine Ortskenntnis auf die unzureichend genutzten Raumressourcen aufmerksam.

#### III Raumunternehmer aus Notwendigkeit

Der "Raumunternehmer aus Notwendigkeit" unterscheidet sich besonders von anderen Raumunternehmern, da seine Geschäftstätigkeit aus einer ökonomischen Notlage heraus entstanden ist. Er ist durch finanzielle und/oder mentale Immobilität an einen Raum, einen Ort und/oder eine Immobilie gebunden. Er muss an diesem Ort unternehmerisch tätig werden, um seine Existenz zu sichern oder die Immobilie halten zu

können. Seine Ortsgebundenheit führt zu einer "Lock-In" Situation, aus welcher heraus eine Idee entwickelt wird, um den Raum ökonomisch zu nutzen. Gut demonstriert dies der Fall Yaman aus Gelsenkirchen Südost. Die Bindung an das viel zu teure Wohnhaus trieb die Raumunternehmerin dazu, nach einer wirtschaftlich sinnvollen Nutzung für ihr Haus zu suchen:

#### Lebensmittelladen von Frau Yaman



**©IAT** 

Die Geschäftsfrau Yaman ist eine (bedingte)
Raumunternehmerin: sie gehört zur im Stadtteil
lebenden Community und mit ihrem Lebensmittelmarkt (Yaman-Market) schuf sie durch
professionelle Geschäftsführung einen Mehrwert für die Versorgungslage des Stadtteils. Die
Einnahmen investierte sie auch gleich wieder
im Stadtteil, kaufte ein teilbebautes Grundstück
und ließ sich gemeinsam mit ihrem Mann ein
repräsentatives Wohnhaus errichten. Da auf-

grund ausufernder Baukosten die Eigennutzung des unterhaltungsaufwendigen Objekts nicht mehr möglich ist, entwickelte sie ein Konzept zur wirtschaftlichen Nachnutzung: Ihr schwebt dabei eine Wellness-Oase für (muslimische) Frauen vor. Ort und Stil der Immobilie und auch das Konzept scheinen aufgrund der hohen Affinität zur Zielgruppe erfolgversprechend. Die Realisierungschancen sind allerdings aufgrund finanzieller Engpässe unwahrscheinlich.

Es ist aber auch denkbar, dass "Raumunternehmer aus Notwendigkeit" aufgrund ihrer Verwurzelung am Ort diesen nicht verlassen können / wollen und deswegen zum Raumunternehmer werden. So im Fall Ghaussy aus dem Gallus in Frankfurt, die sich selbstständig machte, da sich ihr am Ort keine andere Erwerbsmöglichkeit bot:

Mit **Ghaussys** Kindern fing alles an — sie waren sowohl Motivation als auch Informations- und Kommunikationsquelle. So warb der Trägerverein des Hortes für ein Gründungsförderungsprogramm für Frauen mit Migrationshintergrund. Der Wunsch, Vorbild für die Kinder zu sein und eigenes Geld zu verdienen, bewegte Frau Ghaussy dazu, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen und einen Nähsalon aufzumachen. Zargoona Ghaussy

#### Raumunternehmen als Raumkapital



© Ghaussy

Raumunternehmerinnen und -unternehmer aus Notwendigkeit sind motiviert, die eigene Situation zu verbessern. Sozialer Nutzen kann aufgrund der erzwungenen Inwertsetzung der Raumressource entstehen. So können aus der Not heraus geborene Ideen und Unternehmen durchaus eine hohe lokale Wirkung erzielen, zumal der "Raumunternehmer aus Notwendigkeit" meist über wertvolles lokales Wissen verfügt und Zugang zur Community hat.

#### IV Raumunternehmer aus Leidenschaft

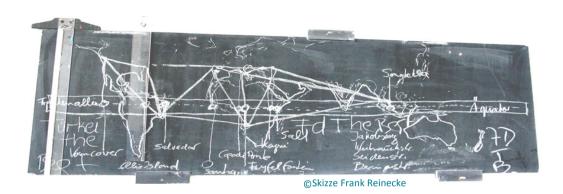
Der Raumunternehmer aus Leidenschaft versteht sich vor allem als künstlerisch oder kreativ tätiger, teilweise auch als gemeinwohlorientierter Unternehmer bzw. Initiator. Seine unternehmerische Tätigkeit ist seine Leidenschaft. Leidenschaft bedeutet hier aber Leidenschaft für den Ort oder Raum. Oft sind bei diesem Typ Missstände Anlass für das Raumunternehmertum. Diese sind jedoch nicht persönlicher, finanzieller Art, wie beim "Raumunternehmer aus Notwendigkeit", sondern Missstände vor Ort. Gut demonstriert dies das folgende Beispiel aus Gelsenkirchen Ückendorf. Herr Yun hat ein starkes Interesse an dem Stadtteil entwickelt und ist an dem Erhalt einer leerstehenden Kirche beteiligt.

Il Yun, Sänger am Musiktheater in Gelsenkirchen, hat es auf der Suche nach einem Ladenlokal für seinen Kulturverein "EURASIA" nach Gelsenkirchen-Südost verschlagen. Um die sozioökonomische Situation im Stadtteil zu verbessern, engagiert er sich im Rahmen seines Kulturvereins sowie mit zahlreichen künstlerischen und kulturellen Projekten. Paradebeispiel für ein Raumunternehmen ist die Nachnutzung der Heilig-Kreuz-Kirche durch das "Schumann Haus", ein Musikinternat für koreanische Studierende. Aufgrund seiner persönlichen Bindung zu der nicht mehr genutzten Kirche suchte er nach Nachnutzungskonzepten, um die Kirche vor dem Verfall zu schützen. Dadurch konkretisierte sich die Idee, koreanische Musiker und Musikerinnen auf die Aufnahmeprüfung an deutschen Musikhochschulen vorzubereiten. Die für den Umbau des Gebäudes benötigten 50 Tausend Euro bekam er jedoch von keiner Gelsenkirchener Bank oder Sparkasse als Unternehmenskredit gewährt, so dass er seine Idee über einen Konsumentenkredit realisieren musste. Obwohl Gewinnerzielung nicht das Motiv war, ist Herr Yun mittlerweile wirtschaftlich erfolgreich mit seinem Internat.

#### Altarraum der Heilig-Kreuz-Kirche



**©IAT** 



Viele Raumunternehmen aus Leidenschaft sind gar nicht wirtschaftlich orientiert, wie das Atelier Trixel Planet von Herrn Reinecke demonstriert.

Raum, relationale Beziehungen, Migration und die Transformation sind für den Künstler Frank Reinecke schon lange zentrales Thema seines Schaffens. Der multiethnische Stadtteil Gallus und die Lebens- und Migrationsgeschichten sind dabei zentrale Raumressourcen für seine Arbeiten. Dass Reinecke zum Raumunternehmer par excellence wurde, lag jedoch an leerstehenden Industriehallen, die aufgrund eines Baggerunfalls nicht mehr mit Strom versorgt wurden. Die Stadt war nicht bereit, die Stromversorgung für die wirtschaftlich kaum genutzten Hallen instand zu setzen. Reinecke eignete sich daraufhin das Gebiet an und errichtete in den Hallen sein Atelier. Es ist aber eine wechselseitige

Beziehung, Reinecke profitiert von der untergenutzten Ressource Raum und von seinem Atelier geht ein raumwirksames Kraftfeld aus: andere Kulturschaffende zogen nach und heute wird das gesamte Gelände sozio-kulturell genutzt.

Aktuelle Arbeit, die die Symbole der verschiedenen im Gallus lebenden Ethnien wiedergibt



©IAT

"Raumunternehmer aus Leidenschaft" nehmen sich oft eines Gebäudes an, von dem aus sich ihre Idee entwickelt. Dieser Raumunternehmertyp ist eher durch Zufälle an einen Ort mit Funktionsstörungen gekommen und hat das Bedürfnis verspürt, zur Verbesserung beizutragen. Nichtsdestotrotz waren die Funktionsstörungen auch Standortvorteile für die Raumunternehmen, da sie sich nur so ihre Räume aneignen konnten. Durch sein auf die Verbesserung der lokalen Situation ausgerichtetes unternehmerisches Agieren trägt dieser Raumunternehmenstyp direkt und intendiert zur Verbesserung seines Raums bei. Die Unternehmensidee des "Raumunternehmers aus Leidenschaft" ist oft außergewöhnlich und unkonventionell und das Ziel der Unternehmung ist nicht vordergründig Gewinn.

#### 3 Ausblick

Im Rahmen der vorgestellten Untersuchung konnten wir aufzeigen, dass Unternehmen existieren, die ihr Unternehmen auf Basis unzureichend in Wert gesetzter räumlicher Ressourcen entwickeln und hierdurch einen hohen sozialen Nutzen stiften. Auch wenn dies nur ein kleiner Baustein wirtschaftlicher Entwicklung sein kann, ist es ein Defizit, das in der Diskussion um Existenzgründerförderung und Wirtschaftsförderung diese Potenziale übersehen werden.

#### Raumunternehmen als Raumkapital

Die gebildeten Raumunternehmenstypen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer (Fremd-) Finanzierungs- und Unterstützungsbedarfe. Neuere Instrumente der Quartiersentwicklung und Arbeitsmarktförderung setzen auf revolvierende Förderung, wie Mikrokredite, welche von einigen untersuchten Unternehmen bereits eingesetzt wurden. Diese Instrumente haben die Finanzierungsrestriktionen für kleine Unternehmen gelockert, stehen aber nicht flächendeckend zur Verfügung bzw. stehen im Rahmen der Arbeitsmarktförderung nur einem bestimmten Personenkreis zur Verfügung. Finanzierungsengpässe für Raumunternehmen bestehen darüber hinaus. wenn mehr Kapital über einen längeren Zeitraum benötigt wird. Das Erkennen der wirtschaftlichen und sozialen Potenziale von Unternehmen und Initiativen vor Ort und deren angemessene Förderung und Finanzierung kann maßgeblich zur Stabilisierung und Entwicklung schwacher Räume beitragen. Hierbei gilt es Chancen und Risiken zwischen Unternehmen, öffentlichen bzw. öffentlich finanzierten Förderern und privaten Finanzintermediären fair aufzuteilen. Beteiligungs- bzw. Mezzanine-Kapital könnten als Ergänzung zu vorhandenen Förderinstrumenten für einige Raumunternehmen sinnvoll sein, da sie das Risiko des Scheiterns, aber auch des Gewinns verteilen.

Der Forschungsbereich RAUMKAPITAL wird sich in den nächsten Jahren einerseits mit spezifischen Raumpotenzialen und anderseits mit Finanzierungsregimes (Beziehung zwischen Kapital, Staat und Unternehmen) auf unterschiedlichen Maßstabsebenen (lokal, nationalstaatlich und international) auseinandersetzen, diese vergleichen, verstehen und an ihrer Gestaltung mitwirken. Damit soll ein Beitrag zu Aktivierung von Raumkapital geleistet werden.

#### Zitierte Studie:

Franz Flögel und Stefan Gärtner, 2011: Raumunternehmen: Endbericht an die Montag Stiftung Urbane Räume. www.iat.eu/aktuell/ veroeff/2011/raumunternehmen.pdf

Matthias Kiese



### Clusterinitiativen – etabliert, oder nur Modeerscheinungen? Was sind die bisherigen Eindrücke und wie wird es weitergehen?

Matthias Kiese

ie Vielzahl und Heterogenität der Clusterinitiativen lässt sicher nur sehr allgemeine Aussagen über bisherige Ergebnisse zu, zumal es sich um Entwicklungen handelt, die eine nicht von vornherein planbare Eigendynamik erfahren. Wenn nach Erfolgen gefragt wird, so lässt sich zunächst ganz allgemein festhalten, dass in den Fällen, wo es gut gelungen ist, es in solchen Regionen stattfand, die gemeinsam übergreifende Visionen und Strategien entwickelt haben. Dabei sind die Effekte eher im qualitativen Bereich zu sehen, insbesondere die Steigerung der regionalen Organisationskapazität, das heißt, die Fähigkeit der Akteure, gemeinsame Visionen zu entwickeln, gemeinsam auch auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, sowohl auf Seiten der Technologie als auch auf Seiten von Nachfragetrends. Das ist etwas, was man relativ gut messen kann, etwa anhand der Akquisitionskompetenz, also beim Einwerben von Fördermitteln höherer Maßstabsebenen, aus regionaler Sicht also Landesmittel, Bundesmittel (etwa im Spitzencluster-Wettbewerb) oder auch EU-Mittel. Ein Beispiel dafür ist nach wie vor Dortmund. Mit der strategischen Grundlage und Ausrichtung des "Dortmund-Project" ist es – anders als etwa im benachbarten Bochum – gelungen, stark überproportional auch Fördermittel von Bund und Land einzuwerben. Eine derartige Organisationskapazität entwickelt sich über Jahre hinweg und

ist stark durch die Clusterpolitik beeinflusst worden. Damit hängt zusammen, dass – ein weiterer qualitativer Aspekt – der Aufbau von Vertrauen zwischen regionalen Akteuren wie auch zwischen Unternehmen, die ansonsten im Wettbewerb stehen, eine zentrale Rolle spielt, um gemeinsam ein kollektives Gut wie einen gemeinsamen Standard oder ein Standortprofil zu entwickeln. Hinzu kommt schließlich aus evolutionärer Sicht der Lerneffekt, den man in dieser Zeit hat, das heißt Erfahrungen in Netzwerkarbeit, Vernetzung oder Clusterförderung. Dies lässt sich als Entdeckungsverfahren verstehen: Zu fragen, was für Potentiale vorhanden sind; eine Region auf Wertschöpfungszusammenhänge hin zu durchleuchten; Möglichkeiten der Kooperation und des Wissensaustausches zu finden; die relevanten Akteure und deren Integrationsart – inwiefern sind sie vernetzt, welche sind nicht vernetzt – zu identifizieren.

Selbstverständlich finden sich auch enttäuschte Erwartungen, wobei ich mich überwiegend auf meine eigenen Forschungen über Clusterpolitik beziehe, das heißt auf politische und damit eher top-down gesteuerte Förderung von Cluster- und Netzwerkstrukturen. Ich habe mich nicht auf unternehmensgetriebene Bottom-up-Netzwerke konzentriert. Hier lassen sich immer wieder Beispiele für unrealistische Erwartungen finden,

etwa bezogen auf die Beschäftigungseffekte von Clusterarbeit. Um noch einmal das Beispiel "Dortmund-Project" zu nehmen: vor dem Hintergrund der New-Economy-Euphorie von 2000 wurde das Ziel formuliert, in zehn Jahren 70.000 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dies war der McKinsey-Ansatz, der dann auch in weiteren Projekten, zum Beispiel in Hannover mit weiteren 45.000 Arbeitsplätzen als Beschäftigungsziel, weitergetragen wurde. Hierbei wurden die Steuerungsmöglichkeiten von Clusterpolitik stark überschätzt, und es wird immer wieder nicht berücksichtigt, welche Möglichkeiten man auf der regionalen Ebene überhaupt hat gegen makroökonomische Trends, Konjunkturtrends oder Branchentrends anzusteuern. Enttäuschte Erwartungen haben oft damit zu tun, dass man am Anfang immer wieder, gerade auch in der Politik, keine ehrlichen und ergebnisorientierten Potentialanalysen durchgeführt hat, man hat also nur sehr oberflächlich hingeschaut und stark das Wunschdenken durchschlagen lassen. So findet sich heute keine Region, die nicht in irgendeiner Form eine Biotech-Initiative hat das ist ein Ergebnis letztendlich dieses Wunschdenkens und der unzureichenden und wenig ergebnisoffenen Potentialanalyse.

Es gibt selbstverständlich auf der anderen Seite auch Regionen, die dann sehr ehrlich auch in die Region reingeschaut und nach den originären

#### Clusterinitiativen – etabliert, oder nur Modeerscheinungen?

Kompetenzen gesucht haben. In Ostwestfalen-Lippe gibt es Beispiele für diese Bottom-Up getriebenen Initiativen.

Ein weiterer Aspekt ist zu erwähnen: Ich sehe in letzter Zeit, gerade auf EU-, Bundes- und Landesebene, auch eine gewisse Verengung von Clusterpolitik auf innovationspolitische Themen, sprich Organisation von Wissenstransfer zwischen den Unternehmen und zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei wird vernachlässigt, dass der Clusteransatz es generell ermöglicht, etwa zu identifizieren, wie das Zusammenspiel der Akteure aussehen kann, wo es Engpässe oder gemeinsame Probleme der Unternehmen gibt, wo man versuchen kann, die Rahmenbedingungen zu verbessern und gewisse öffentliche oder kollektive Güter bereitzustellen, die dann diese Engpässe überwinden und auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen insgesamt erhöhen.

Dies muss nicht unbedingt auf eine Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft herauslaufen, aber wir haben im Moment in der Landespolitik mit den NRW-Clustern und in der Bundespolitik mit dem Spitzencluster-Wettbewerb einen starken Drive auf diese innovationspolitische Interpretation von Clustern. Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Clustern zentrale

Themen wie etwa der Fachkräftemangel drohen demgegenüber ins Hintertreffen zu geraten.

#### Clusterinitiativen: What's next?

Kommen wir zu den Perspektiven. Als ich Mitte der 2000er Jahre angefangen habe, mich mit Clusterpolitik zu beschäftigen, da sagten mir die Kollegen und alle, mit denen ich darüber gesprochen habe: "Ach, das ist doch ein alter Hut, das ist Schnee von gestern, das ist eine Modeerscheinung und bald vorbei". Jetzt, Jahre später, reden wir immer noch darüber und ich denke, aus gutem Grund. Die Herausforderungen haben sich nicht geändert, der Handlungsdruck hat eher zugenommen. Asiatische Konkurrenz, Globalisierung, zunehmender Wettbewerb wie auch die hausgemachten Probleme, die wir noch haben, also demografischer Wandel, Fachkräftemangel, auch Rückzug des Staates vor dem Hintergrund von knappen öffentlichen Kassen, bilden weiterhin zentrale Herausforderungen, die dazu führen, dass stärker privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Verantwortung in der Regionalentwicklung aktiviert werden muss. Und das spricht alles dafür, dass wir weiterhin Cluster-Netzwerke in den Regionen brauchen und auch fördern müssen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

Hier sind auch neue strategische Ansätze zu berücksichtigen, wie das jüngst von Porter dargestellte Konzept "shared value", in dem es um "gemeinsame Werte" zwischen Unternehmen und Gesellschaft geht. Gemeint ist damit, dass diese gesellschaftlichen und unternehmerischen Ziele nicht mehr separat diskutiert werden etwa in der Form, dass die Unternehmen bestimmte Ziele haben und bei deren Verfolgung soziale und ökologische Kosten verursachen, die sie dann auf gesellschaftlichen Druck hin oder mehr oder weniger freiwillig mit wohltätigen Leistungen außerhalb ihres Kerngeschäfts kompensieren wollen. Es geht vielmehr darum nicht zuletzt angesichts des schlechten Renommees von Unternehmen in der Gesellschaft, wie es sich vor dem Hintergrund der Finanzkrise vor allem bei den Banken darstellt gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dabei geht es nicht um "Window-dressing" oder gelegentliches Sponsoring, sondern um echtes, regionales Engagement, von dem die Unternehmen letztendlich auch selber profitieren. Gefragt ist eine Corporate Regional Responsibility, bisher in der Diskussion wenig beachtet, die davon getragen wird, dass Unternehmen auch durch Cluster-Netzwerkinitiativen in der Region ihre eigenen Standortbedingungen verbessern können, gerade auch vor dem Hintergrund, und

das ist das häufigste Motiv, die Region auch als Lebensstandort für hochqualifizierte Mitarbeiter attraktiv zu halten.

Unternehmerisches Engagement im regionalen Umfeld kann die unterschiedlichsten Formen annehmen: Sei es nun für Kultur oder sei es dafür, dass sie die ganze Stadt umbauen, wie im Beispiel Volkswagen in Wolfsburg. Und die Herausforderung für Cluster- und Netzwerkinitiativen wäre dann, so etwas unternehmensübergreifend zu organisieren – was im Fall von Wolfsburg natürlich nicht notwendig ist, weil dort eine klare Konstellation von Werk und Stadt gegeben ist. Aber die "normale" Wirtschaftsregion ist natürlich facettenreicher: Sie hat ein komplexes Gemisch an unterschiedlichen Großund Kleinunternehmen und sehr viel mehr Stakeholder auch in der Zivilgesellschaft.

Die Herausforderung besteht darin, zu verdeutlichen, wie Unternehmen in dieser Konstellation durch gesellschaftliches Engagement einen Mehrwert erzielen können. Das Hauptargument von Porter ist, dass es sich hierbei nicht um ein Randphänomen handeln sollte, also mehr als Philanthropie von Seiten der Unternehmen notwendig ist. Letztlich geht es darum, gesellschaftliche Verantwortung und neue Geschäftsmodelle miteinander zu verbinden. Es Johnt sich

auf jeden Fall darüber nachzudenken, wie dieses Konzept des "shared value" so umgesetzt werden kann, dass es mehr ist als ein neuer Marketing-Gag.

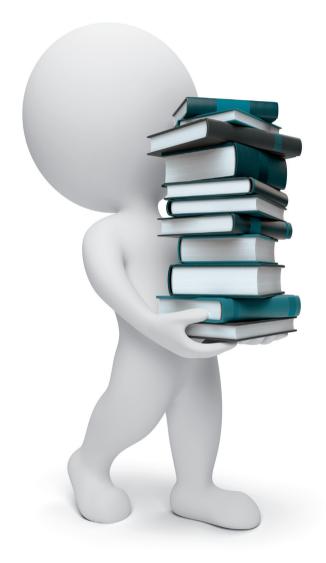
#### Literatur

Kiese, Matthias, 2012: Regionale Clusterpolitik in Deutschland: Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Marburg: Metropolis.

Porter, Michael E. / Kramer, Mark R., 2011: Die Neuerfindung des Kapitalismus. In: Harvard Business Manager, 33(2), S. 58-75.

#### **Dr. Matthias Kiese**

Professor für Humangeographie (Stadt- und Regionalökonomie) Ruhr-Universität Bochum



Wissen & Kompetenz

# Prozessentwicklung und Netzwerkbildung für Qualifikation und Regionalplanung. Das Arbeitsprofil des Forschungsschwerpunkts WISDOM

Michael Krüger-Charlé

m Mittelpunkt der Arbeit des Forschungsschwerpunktes WISDOM steht mit dem Thema "Wissen und Kompetenz" ein Problem- und Diskussionsfeld, das in den letzten Jahren zunehmend ins Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt ist. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang für WISDOM die Entwicklungschancen, aber auch die zu überwindenden Hemmnisse, die bei der Nutzung beziehungsweise bei der Implementierung von Praktiken der Wissenserzeugung, der Wissensaneignung und des Wissenstransfers zu beachten sind.

Insgesamt lässt sich die Arbeit des Forschungsschwerpunktes WISDOM drei Handlungskriterien zuordnen:

- Wissen erweitern, vertiefen und vermitteln.
- Prozesse initiieren.
- Netzwerke bilden.

In den zurückliegenden zwei Jahren standen vor allem folgende Themen im Mittelpunkt sowohl der theorie- als auch der anwendungsbezogenen der Arbeit des Forschungsschwerpunktes:

 Übergänge zwischen Schule, Ausbildung und Beruf im Sinne einer grundlagenorientierten Bestandsaufnahme.

- Regionale Attraktivitätsprofile in Nordrhein-Westfalen für künftige Fachkräfte (regionalisierte Online-Befragung und Conjoint-Analyse von High Potentials).
- Unternehmengetriebenes Human Ressource Netzwerk im Handwerk zur beruflichen Eingliederung von Jugendlichen mit Qualifizierungsdefiziten.

Zu diesen drei Themenschwerpunkten, die insbesondere die Entwicklung und Erprobung von Strategien zur besseren Ausschöpfung von Wissensreserven und zur Mobilisierung qualifizierten Personals in den Blick nehmen, kommt mittlerweile als neuer Themenbereich hinzu:

 Prozessinitiierung und Netzwerkbildung in der Stadt und Regionalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Bergbau-Rückzugsgebieten des Landes Nordrhein-Westfalen (CultNature).

### 1 | Übergänge zwischen Schule, Ausbildung und Beruf

Die Übergänge von der Schule in Ausbildung und Beruf und ihre politische Gestaltung stehen schon seit vielen Jahren im Fokus der bildungspolitischen Debatten. Angesichts der wachsenden Probleme beim Einstieg in Ausbildung und Arbeit sowie der dadurch verursachten strukturellen Veränderungen des
Berufsbildungs-Systems sind sie in den letzten
10 bis 15 Jahren mehr und mehr in den Vordergrund der öffentlichen Aufmerksamkeit und der (Berufs-) Bildungsforschung in Deutschland getreten, wobei die Bewertung des Übergangsgeschehens zwischen Schule, Ausbildung und Beruf zunehmend kritischer geworden ist.

Inzwischen ist die Kritik am Übergangsgeschehen in eine Grundsatzdebatte zum Thema "strukturelle Krise des deutschen Berufsbildungssystems" umgeschlagen. Vor allem angesichts der in der "Übergangszone"<sup>1</sup> von der Schule in den Beruf verstärkt auftretenden Selektionsprozesse droht der dualen Ausbildung als Flaggschiff der deutschen Berufsbildung viel von ihrer integrativen Kraft verloren zu gehen. Insbesondere zeigt die zurückhaltende Reaktion auf die Öffnungsoptionen, die von der Reform des Berufsbildungsgesetzes (2005) ausgehen, dass die "Beharrungskräfte bestehender institutioneller Strukturen" und die "offenbar nach wie vor funktionierenden standespolitischen Interessenvertretungen im deutschen

<sup>1</sup> Dobischat, R. u.a., Gestaltungsakteure im Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2009, S. 8.

#### Prozessentwicklung und Netzwerkbildung für Qualifikation und Regionalplanung

Berufsbildungssystem"<sup>2</sup> nicht zu unterschätzen sind. Sie werden immer dann offenbar, wenn es darum geht, in dem mittlerweile sattsam bekannten "Schwarzer-Peter-Spiel" die Verantwortung für die Ausbildungsprobleme in Deutschland zwischen Schule, dualer Ausbildung und Übergangssystem hin und her zu schieben.

Vor diesem Hintergrund kommt es jetzt und in Zukunft darauf an, den Handlungsdruck, der vom Übergangssystem ausgeht und bei den Passungsproblemen zwischen allgemeiner Schulbildung und den drei Teilsegmenten beruflicher Bildung noch nicht aufhört, dafür zu nutzen, die Strukturen beruflicher Bildung in Deutschland (Duales System, Schulberufssystem und Übergangssystem) insgesamt auf den Prüfstand zu stellen und so den Reformhorizont für überfällige Strukturverbesserungen, wohlgemerkt nicht für eine Grundrevision, zu öffnen.

Hierfür sind vor allem drei Problemkomplexe in Betracht zu ziehen:

- Zum einen müssen die zur Verfügung stehenden Maßnahmen, Programme und Bildungsgänge systematisch aufeinander abgestimmt, anschlussfähig und horizontal wie vertikal durchlässig gestaltet werden.<sup>3</sup> Die Einführung von lokalen und regionalen Netzwerken (Übergangsmanagement) erweist sich dafür z.Zt. als ein besonders erfolgversprechendes Instrument, wie beispielsweise das Handlungskonzept "Schule und Arbeitswelt in Schleswig-Holstein" zeigt.<sup>4</sup>
- Zum zweiten geht es um die europäische Integration der deutschen Berufsbildung. Dabei wird man nur vorankommen, wenn zwei Prozesse parallel laufen: die "Suche nach Reformoptionen innerhalb des Rahmens des europäischen Entwicklungskontextes und die Identifikation von europäisch inspirierten Reformoptionen innerhalb der Möglichkeiten der deutschen Systemgrenzen".<sup>5</sup>
- Und zum dritten sind die institutionellen Strukturen des Übergangssystems, die durch Komplexität, Intransparenz und Ineffizienz

geprägt sind, nachhaltig zu verändern. Ihre derzeitige Verfassung ist ein gutes Beispiel dafür, wie Organisationen, Fördersysteme und Akteursstrukturen auch durch die Pfadentwicklung, die sie in den letzten Jahren genommen haben, Legitimation erfahren und nicht mehr hinterfragt werden. Sie erscheinen vielmehr als so selbstverständlich, dass weder ihre innere Logik reflektiert noch Verbesserungspotenziale überprüft und realisiert werden.

Diese knappe Bestandsaufnahme zur Lage der Berufsbildung in Deutschland findet ihre Bestätigung durch die Ergebnisse der Studie, die der Forschungsschwerpunkt WISDOM im Auftrag der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) NRW zum Thema "Systematische Aufnahme und Bewertung von Programmen, Bildungsgängen und Maßnahmen im Übergang zwischen Schule, Ausbildung und Beruf in Nordrhein-Westfalen" durchgeführt hat.

Insgesamt hat die Studie 126 Initiativen, Programme, Bildungsgänge und Maßnahmen ermittelt, die in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2010 vom Bund, vom Land und von der Bundesagentur für Arbeit angeboten wurden. Die Auswertung nach Kriterien wie "Handlungsräume, Zielgruppen und Inhalte" kommt zu

<sup>2</sup> Münk, D., Fest gemauert in der Erden? Der europäische Integrationsprozess und die berufliche Bildung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Bosch, G. u.a. (Hrsg.), Das Berufsbildungssystem in Deutschland, Wiesbaden 2010, S. 189-219, hier S. 212.

<sup>3</sup> Dobischat u. a., a.a.O., S. 17.

<sup>4</sup> An der Ausarbeitung dieses Handlungskonzeptes war eine Mitarbeiterin des Forschungsschwerpunktes WISDOM (Katarina Rolf) beteiligt.

<sup>5</sup> Münk, a.a.O., S. 196.

dem Ergebnis: Im Übergangsgeschehen des Landes Nordrhein-Westfalen hat sich auf den unterschiedlichen Ebenen politischen Handelns – Kommunen, Land, Bund – ein Wildwuchs an Programmen, Maßnahmen und Bildungsgängen breit gemacht, der kaum noch überschaubar und vor allem nicht aufeinander abgestimmt ist. Anders und zugespitzt gesagt: Ein Übergangssystem, dessen Hauptmerkmale Komplexität (besser: Chaos), Intransparenz und Ineffizienz sind, lässt sich selbst mit bestem Willen analytisch nicht als "System" fassen.

Immerhin zeichnen sich einige Trends ab:

- Die vom Bund initiierten Programme legen den Schwerpunkt auf die strukturelle Ebene. Hier wird das Ziel verfolgt, die Strukturen des Übergangssystems zu verbessern und effizienter zu gestalten (kommunales und regionales Übergangsmanagement). Innerhalb der Einzelfallebene richten sich die Fördermaßnahmen des Bundes vor allem an benachteiligte Jugendliche.
- Im Land NRW liegt der programmatische Schwerpunkt des Übergangsgeschehens auf der Einzelfallebene. Hier stehen Schulen, Schülerinnen und Schüler sowie Berufsorientierung und -vorbereitung im Vordergrund –

insbesondere für benachteiligte Schüler. Die strukturelle Ebene (Übergangsmanagement) wird auch berücksichtigt, hat aber einen deutlich geringeren Stellenwert.

Zur Wirksamkeit der Übergangsmaßnahmen In Nordrhein-Westfalen liegen von einigen Evaluationen abgesehen keine landesspezifischen Daten vor. Hier helfen nur Angaben weiter, die sich auf die Bundesebene beziehen (BIBB-Übergangsstudie) und vermutlich auch für Nordrhein-Westfalen repräsentativ sein dürften. Demnach beginnt die Hälfte der Jugendlichen (47 Prozent) rasch nach Beendigung ihrer ersten Übergangsmaßnahme mit einer betrieblichen Berufsausbildung, ein Viertel (23 Prozent) mündet bald in eine außerbetriebliche oder schulische Berufsausbildung ein und ein Drittel findet in den ersten zwei Jahren nach der Übergangsmaßnahme keine vollqualifizierende Berufsausbildung oder bricht diese nach kurzer Zeit wieder ab, darunter deutlich überrepräsentiert junge Menschen mit Migrationshintergrund.<sup>6</sup>

Um zumindest einen Eindruck davon zu bekommen, was diese Prozentangaben für Nordrhein-Westfalen bedeuten, versucht die GEW-Studie, die quantitative Dimension des Übergangsgeschehens in Nordrhein-Westfalen zu erfassen. Dazu kann sie keine "harten Daten" vorlegen, sondern nur Schätzungen auf der Grundlage relativ plausibler Annahmen mit dem Ergebnis, dass der Bestand des Übergangssystems (unter Berücksichtigung von Bildungsgängen im Übergang, Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit und Altbewerbern) in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2009 bei rund 150.000 Teilnehmer/innen liegt, im Vergleich zu den 71.418 Neuzugängen ins Übergangssystem im gleichen Jahr ist das mehr als das Doppelte. Das heißt, nahezu 50.000 junge Menschen haben in Nordrhein-Westfalen auch zwei Jahre nach Eintritt in eine Übergangsmaßnahme keine Chance auf eine qualifizierte Ausbildung.

Zu den Finanzstrukturen im Übergang kommt die GEW-Studie auf der Grundlage einer Schätzung, die allerdings in einigen Positionen durchaus belastbar sein dürfte, zu dem Ergebnis, dass in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2009 vom Land, vom Bund und von der Bundesagentur für Arbeit im Übergang Mittel in Höhe von rund 800 Mio. Euro mobilisiert werden. Insofern ist es in der Tat an der Zeit, sich Gedanken

<sup>6</sup> Zum Einflussfaktor Migrationshintergrund siehe auch den Beitrag von Karin Weishaupt zu dem WISDOM-Projekt "Identifizierung von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Bildungsbiographien von Menschen mit türkischem Migrationshintergrund im Handwerk" in diesem Geschäftsbericht.

#### Prozessentwicklung und Netzwerkbildung für Qualifikation und Regionalplanung

darüber zu machen, wie der Einsatz dieser Mittel in Nordrhein-Westfalen effizienter gestaltet werden kann, zumal das Land mit immerhin rd. 440 Mio. Euro eigenen Mitteln (Bildungsgänge an Berufskollegs und Fördermittel) beteiligt ist.

Zusammenfassend ist zur GEW-Studie festzuhalten:

- Im Handlungsraum "Schule-Ausbildung-Beruf" in Nordrhein-Westfalen sind Strukturen,
  Abläufe und Akteure gegenwärtig kaum
  überschaubar mit dem Ergebnis, dass Akteurs-Konstellationen, Teilnehmer/innen-Bestände (und nicht nur Neuzugänge) in Programmen und Maßnahmen des Übergangs sowie Umfang und Wirkung der eingesetzten Mittel weitgehend im Dunkeln liegen. Dies nimmt den für berufliche Bildung im Land Verantwortlichen die Möglichkeit, gezielt in die Förderstrukturen des Übergangs einzugreifen und sinnvolle Maßnahmen zu ihrer Effizienzsteigerung umzusetzen.
- Solche Effizienzsteigerungen sind unvermeidbar, weil davon auszugehen ist, dass zur besseren beruflichen Integration vieler Jugendlicher des heutigen Übergangssystems vermutlich zunächst einmal höhere Mittelaufwendungen entstehen, die demographiebedingte Kosteneinsparungen im Berufs-

bildungssystem weit in die Zukunft hinausschieben dürften. Zudem sind die Kosten einer beruflichen Nachqualifizierung von Erwerbstätigen nicht zu unterschätzen, die trotz Ausbildungswunsch keine qualifizierende Ausbildung absolvieren konnten (Altbewerber).

 Und der immer lauter werdende Ruf nach den Kommunen, die es im Übergang zwischen Schule, Ausbildung und Beruf richten sollen, wird solange allenfalls als "weiße Salbe" wahrgenommen, wie die finanziellen Spielräume der Kommunen einem stärken Engagement im Übergang enge Grenzen setzen.

#### 2 | Regionale Attraktivitätsprofile Nordrhein-Westfalen für künftige Fachkräfte

Die aktuelle Diskussion über Qualifikation und Beschäftigung in Deutschland spricht dafür, dass auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt einiges in Bewegung geraten ist: Während die vergangenen Jahrzehnte von Strukturwandel und hohen Arbeitslosenquoten geprägt waren, erlebt die Nachfrage nach Arbeitskräften derzeit einen regelrechten Boom. Im vierten Quartal 2010 erreichte die Zahl der Erwerbstätigen den höchsten Stand seit der Wiedervereini-

gung, die Arbeitslosigkeit den niedrigsten Wert seit 1992 und einige Branchen und Regionen verzeichnen bereits heute einen Mangel an Fachkräften – an Personen also mit mindestens einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einem vergleichbaren Sekundärabschluss.

Vor dem Hintergrund von aktuell rund drei Mio. Arbeitslosen mag diese Beschreibung der Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt eher verwundern. Doch Fachkräftemangel bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit ist kein Gegensatz, der sich nur im Lichte interessenbezogener Kommunikationsstrategien auflösen lässt, sondern ein strukturelles Phänomen des Arbeitsmarktes, das im konjunkturellen Aufschwung zunimmt. Wenn offene Stellen auch bei vorherrschender Arbeitslosigkeit nicht besetzt werden können, wird in der Ökonomie von "Mismatch" gesprochen, der sich einerseits durch Informations- und Suchdefizite, aber auch daraus ergibt, dass Arbeitsnachfrage und -angebot bezogen auf berufliche Qualifikationen, Regionen und Sektoren nicht zueinander passen. Insbesondere qualifikatorische Lücken lassen sich in der Regel nicht kurzfristig schließen, weil sie von langfristigen Bildungs- und Investitionsentscheidungen abhängen.

Unter Arbeitsmarktexperten besteht inzwischen Einigkeit darüber, dass in der Fachkräftefrage vor allem eines herrscht, nämlich ein Mangel an genauen Informationen über branchen-, berufs-, und qualifikationsspezifische Ausprägungen von Angebot und Nachfrage im Fachkräftebereich. Auszunehmen davon ist die vierteljährlich vom Institut für Arbeitsmarktund Berufsforschung (IAB) durchgeführte "Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots". Sie ist die bislang einzige repräsentative, die gesamte Volkswirtschaft Deutschlands in den Blick nehmende Studie, die regelmäßig und vertieft den Fachkräftebedarf, Engpasssituationen und Prozesse bei der Besetzung offener Stellen untersucht. Demnach gibt es Besetzungsschwierigkeiten bei Neueinstellungen vor allem bei den Ingenieurberufen, den Erziehern, Sozialpädagogen, Sozialarbeitern und Sozialberatern sowie den Berufen der Alten- und Krankenpflege einschließlich der Helfer. 7

Bezogen auf die Ingenieurberufe kommt das Kölner Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in seinem Qualifikationsmonitor zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen einen spürbaren Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern in den Bereichen Maschinenbau-, Fahrzeug-, Elektro- und Wirtschaftsingenieuren beklagen, worin das IW "ein klares Zeichen von Fachkräftemangel" erkennt.<sup>8</sup>

Solche bundesweiten Trendstudien wie die IAB-Erhebung und der IW-Qualifizierungsmonitor lassen sich bezogen auf die Aussagekraft aller abgefragten Indikatoren nur bedingt auf Regionen und Länder projizieren. Sie können wichtige Orientierungen liefern und regionale/ kommunale Suchräume und Aktionsfelder definieren helfen. Allerdings sind sie für die regionale Bedarfsermittlung nicht unmittelbar verwendungsfähig, da sie in ihren globalen Aussagen für die regionale Praxis zu unscharf und zu hoch aggregiert sind. Dies gilt umso mehr, als Arbeitsmärkte partiell immer regional funktionieren und für das Flächenland Nordrhein-Westfalen heißt das: Die Fachkräfteproblematik stellt sich in Ostwestfalen-Lippe anders dar als in der Metropole Ruhr oder in der Region Aachen.

Vor diesem Hintergrund arbeitet der Forschungsschwerpunkt WISDOM zur Zeit daran, bezogen auf die Wirtschafts- und Arbeitsmarktregionen des Landes Nordrhein-Westfalen iene Risikofelder in branchen-, berufs- und qualifikationsspezifischer Hinsicht zu ermitteln, die bei der Versorgung mit Fachkräften jetzt schon auftreten bzw. künftig in verstärktem Maße auftreten werden. 9 Da eine Vollerhebung unter den entsprechenden Betrieben und Unternehmen kaum finanzierbar und inhaltlich nur begrenzt ergebnissicher sein dürfte, werden die vorhandenen Daten mit dem Ziel ausgewertet, regionale Profile zu erstellen, die insbesondere die fachkräftespezifischen Problemlagen der Wirtschaftsregionen des Landes Nordrhein-Westfalen in den Blick nehmen.

Aus der Projektion des Nationalen Bildungsberichtes zur Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes bis zum Jahr 2025<sup>10</sup> wissen wir, dass die zu erwartenden berufsstrukturellen Verschiebungen den qualifikationsspezifischen

<sup>7</sup> Heckmann M., Kettner A., Rebien M., IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots, Betriebsbefragung zu Stellenangebots und Besetzungsprozessen, FDZ-Datenreport 01/2011.

<sup>8</sup> IW, Schlussbericht: Qualifizierungsmonitor – Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Köln 2010.

<sup>9</sup> Vgl. dazu die WISDOM-Machbarkeitsstudie "Netzwerk Qualifikation und Beschäftigung Oberhausen", in deren Rahmen auch eine Befragung Oberhausener Unternehmen zu ihrem Fachkräftebedarf durchgeführt wurde. Das Ergebnis der Befragung zeigt: Drohender Fachkräftemangel spielt bei Oberhausener Unternehmen (noch) keine Rolle.

<sup>10</sup> vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, Kap. H, S. 163 ff.

#### Prozessentwicklung und Netzwerkbildung für Qualifikation und Regionalplanung

Wandel zu den Hochqualifizierten bestärken werden. So haben die produktionsbezogenen Berufe bisher schwerpunktmäßig mit mittleren Fachkräften und gering Qualifizierten gearbeitet. Ähnliches gilt für die Mehrheit der primären Dienstleistungen. Den Hauptsektor für Hochqualifizierte stellen die fünf Berufs-Hauptfelder in den sekundären Dienstleistungsberufen <sup>11</sup>.

Diesem absehbaren Trend zu den Hochqualifizierten trägt der Forschungsschwerpunkt WIS-DOM insofern Rechnung, als auf der Grundlage einer Online-Befragung von "High Potentials" (Studierende der Abschlusssemester) deren Entscheidungskriterien für ihre Berufswahl bezogen auf regionale, branchenspezifische und persönliche Faktoren nachvollziehbar herausgearbeitet werden. Auf der Grundlage des Vergleichs der ermittelten Präferenzen der Nachwuchsfachkräfte mit den regionalen Fachkräfte-Profilen werden abschließend Handlungsempfehlungen formuliert, die vor allem die Konkurrenz um hochqualifizierte Fachkräfte zwischen den Wirtschafts- und Arbeitsmarkt-

Regionen des Landes Nordrhein-Westfalen in Betracht ziehen.

Darüber hinaus wird diese Arbeit dazu beitragen, einige Forschungslücken zu füllen, die trotz gestiegener Aktivitäten im Bereich von regionalisierter Bildungs- und Qualifizierungsforschung in Nordrhein-Westfalen nach wie vor offen stehen. So ist etwa der zweifelsohne bildungsbiographisch wichtige Bereich zwischen Schule, (dualer) Ausbildung und Beruf fast schon zu einem bildungspolitischen Modethema geworden, während der Übergang zwischen Hochschule und Beruf angesichts seiner Bedeutung für die aktuelle und künftige Fachkräfteproblematik eher am Rande forschungsstrategischer Interessen Berücksichtigung findet. Es entspricht dem anwendungsorientierten Forschungsprofil des IAT und seines Forschungsschwerpunktes "WISDOM", mit den Ergebnissen des hier vorgeschlagenen Gutachtens zumindest Teilaspekte der Qualifizierungsforschung sowohl methodisch (regionalisierte Online-Befragung und Conjoint-Analyse) als auch inhaltlich (regionale Attraktivitätsprofile) neu zu akzentuieren und so der Diskussion über die regionalspezifische Fachkräftesituation in Nordrhein-Westfalen neue Impulse zu geben.

#### 3 Unternehmensgetriebenes Human Ressource Netzwerk im Handwerk

Neben den "High Potentials" stehen auf der Agenda des Forschungsschwerpunktes WIS-DOM auch die weniger leistungsstarken Jugendlichen, deren Status sich allmählich vom "leidigen Versorgungsfall" hin zu einer wertvollen, kaum verzichtbaren "Ressource" zu verändern beginnt, der bei der Mobilisierung vorhandener Begabungsreserven eine nicht zu unterschätzende Rolle zukommt.

Für diese Zielgruppe wurde das Projekt "Human Ressource Netzwerk im Handwerk" entwickelt, für dessen Umsetzung z.Zt. die Kreishandwerkerschaften in Dortmund und Oberhausen in Betracht gezogen werden. In diesem Projekt geht es darum, Wege aufzuzeigen und praktisch zu erproben, auf denen ortsgebunden und jenseits der dualen Ausbildung, die nach wie vor das Kerngeschäft der Nachwuchsrekrutierung im Handwerk ausmacht, der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften für Handwerksbetriebe sichergestellt werden kann.

Adressaten dieses Netzwerk-Projektes sind Handwerksbetriebe, die sich angesichts der Nachwuchs- und Rekrutierungsprobleme, die

<sup>11</sup> Technisch-naturwissenschaftliche Berufe, Rechts-, Management- und wirtschaftswissenschaftliche Berufe, Medien-, geistes- und sozialwissenschaftliche Berufe, Gesundheits- und Sozialberufe und Lehrberufe.

durch den demographischen Wandel bereits heute im Handwerk spürbar sind und künftig noch stärker bedingt sein werden, alternative Optionen zur Mobilisierung qualifizierter Arbeitskräfte eröffnen wollen. Dabei dürfte es sich insbesondere um Gewerke handeln, die wie beispielsweise Bau, Gebäudereinigung oder Nahrungsmittelhandwerk nicht im Fokus der Ausbildungsplatznachfrage junger Menschen stehen.

Das "Human Ressource Netzwerk" versteht sich nicht als Konkurrenz zur dualen Ausbildung, sondern als eine funktionale Ergänzung, die das zu erwartende Arbeitskräfteproblem im Handwerk nachfrage- und marktorientiert anzugehen versucht. Im Vordergrund steht die netzwerkgebundene Kooperation von Handwerksbetrieben,

- die sich auf Gewerke-spezifische Qualifikationselemente mit erfahrungs-, motivationsund wissensorientierten Inhalten verständigen,
- eine netzwerkinterne Zertifizierungsstruktur entwickeln
- und die Selbstverpflichtung eingehen, nach erfolgreichem Abschluss der Qualifizierungsphasen ein Arbeitsverhältnis auf dem ersten

Arbeitsmarkt (Betriebseinmündung) zur Verfügung zu stellen.

Als Probanden kommen Jugendliche und junge Erwachsene in Frage, die ausbildungswillig, aber aufgrund ihrer persönlichen und schulischen Voraussetzungen noch nicht ausbildungsfähig sind. Das Qualifizierungsangebot konzentriert sich auf den Lernort Betrieb, ergänzt durch fachliche und sozialpädagogische Unterweisungen in den Bildungszentren des Handwerks, wodurch die Integration von Problemgruppen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt verbessert werden kann.

Im Kern geht es dabei um folgende Aspekte:

- Erlernen einer durch betriebliche Regeln und Prozesse strukturierten Arbeits- und Lebensweise:
- Vermittlung von Fertigkeiten für Anlerntätigkeiten;
- Betrieblich fokussierte Hinführung zur Ausbildungsreife (Durchstiegsoptionen);
- Einsatz von angelernten Arbeitskräften zur Entlastung vorhandener oder künftiger Fachkräfte im Handwerk.

Der primäre Lernort Betrieb stellt sicher, dass betriebliche Arbeits- und Geschäftsprozesse realitätsnah erfahren werden, und so Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein der Probanden gestärkt werden, wenn sie ihre eigene Leistung als wertschöpfend erkennen können.

## 4 Prozessinitiierung und Netzwerkbildung in der Stadt- und Regionalentwicklung

Generelles Ziel des Projektes ist die Entwicklung und Umsetzung eines wirtschaftlich tragfähigen Konzeptes zur Nutzung von Bergbaubrachen und anderen Flächen für eine nachhaltige Stadtentwicklung in Bergbau-Rückzugsgebieten. Das Projekt folgt einer Leitidee, die mit dem Akronym CultNature bezeichnet wird: Durch die industrielle Nutzung gestörte Landschaft soll so kultiviert werden, dass einerseits eine höhere Lebens-, Wohn- und Standortqualität vermittelt und andererseits auch ein Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Ressourceneffizienz von Städten und Regionen geleistet wird. Ansatzpunkt ist dabei eine wirtschaftlich tragfähige Transformation von Bergbaubrachen und anderen Flächen in Bio-Energie-Parklandschaften. Bio-Energie-Parklandschaften sind ein neuer Park-Typ, welcher eine land-, forst- und energiewirtschaftliche Nutzung mit einem attraktiven Freizeitangebot verbindet.

#### Prozessentwicklung und Netzwerkbildung für Qualifikation und Regionalplanung

In diesem Projekt geht es um eine erste Stufe dieses Transformationsprozesses. In dieser ersten Stufe sollen vier Ziele erreicht werden:

- Konkretisierung des Konzepts im Rahmen einer Potenzial- und Machbarkeitsstudie,
- "Experimentelle" Erprobung des Konzeptes in Pilotprojekten in Form von konkreten Planungsprojekten,
- Aufbau von Akteursnetzwerken und Prozessen, die für eine breite Umsetzung des Projektes notwendig sind, und
- Entwicklung und Vermittlung von umsetzungsorientierten Vorschlägen für die Stadtund Regionalplanung in den nordrhein-westfälischen Bergbau-Rückzugsgebieten

Die Potenzial- und Machbarkeitsstudie umfasst die folgenden Aufgaben:

- Die konkrete Ausarbeitung des Konzepts und seiner "Philosophie" als Leitbild.
- Eine Bestandsaufnahme (a) der für die Umsetzung des Konzeptes relevanten Bedingungen in den nordrhein-westfälischen
  Bergbau-Rückzugsgebieten und deren Umfeld, sowie (b) von Projekten und Aktivitäten in Nordrhein-Westfalen, die mit dem beantragten Projekt in einem sinnvollen Zusam-

- menhang (z.B. als Erfahrungshintergrund oder Kooperationsmöglichkeit) stehen.
- Darauf aufbauend die Ermittlung der in den nordrhein-westfälischen Bergbau-Rückzugsgebieten bestehenden Potenziale für die Realisierung des Konzepts und den Möglichkeiten, diese Potenziale zu nutzen und zu entwickeln.
- Die Zusammenführung der Studie in einer umsetzbaren Strategie zur Nutzung von Bergbau-Brachen und anderen Flächen für eine nachhaltige Stadtentwicklung sowie zu einer darauf aufbauenden Entwicklung von Wirtschaft, Beschäftigung und Innovation in Bergbau-Rückzugsgebieten.

Stadt- und Regionalentwicklung sind komplexe Prozesse, die sich in mehreren Dimensionen abspielen und durch eine Vielzahl von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren mit teils widerstreitenden Interessen geprägt sind. Die beteiligten Akteure werden mit baulich-räumlichen, sozialen, kulturellen, ökonomischen und rechtlichen Fragen konfrontiert, die sie aus ihren jeweiligen Kontexten heraus bewerten und denen sie unterschiedliche handlungsleitende Prioritäten beimessen. Planungs- und Entscheidungsprozesse in der Stadtentwicklung sind angesichts dieser komplexen Akteurs- und Interessenlage von lokalen und regionalen staatli-

chen Akteuren nur begrenzt steuerbar, was dafür spricht, zur Einbindung unterschiedlicher Akteurs-Konstellationen Netzwerkansätze in Anwendung zu bringen.

#### Abschließend bleibt festzuhalten:

- Das Arbeitsprofil des Forschungsschwerpunktes WISDOM differenziert sich themenspezifisch aus.
- Es konzentriert sich zunehmend auf Prozessinitiierung und Netzwerkbildung sowohl im Qualifikationsbereich als auch in dem neu hinzugekommenen Arbeitsfeld der Stadtund Regionalentwicklung.

# Kultureller Transfer als Integrationsfaktor – Menschen mit türkischem Migrationshintergrund erfolgreich im Beruf

Karin Weishaupt

### 1| Menschen mit Migrationshintergrund als Fachkräfte der Zukunft

"Der Meister der Zukunft ist ein Türke!" Mit dieser plakativen Aussage beschreibt die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk in ihrem "Integrationsatlas" ihr Bestreben, den zunehmenden Nachwuchs- und Fachkräftemangel gezielt durch die Anwerbung von Personen mit Migrationshintergrund zu decken (Zentralstelle 2009, S. 9) und sich außerdem für die Integration durch eine Beschäftigung im Handwerk zu engagieren.

Kann das funktionieren, obwohl das Handwerk insbesondere unter Menschen mit türkischem Migrationshintergrund, der zurzeit größten Migrantengruppe in Deutschland, ein relativ schlechtes Image hatte und vielleicht noch hat? Ein Beispiel für diese Einschätzung liefert Hassan, Student der Elektrotechnik, mit seiner Schilderung, wie seine Eltern, als sie als Gastarbeiter nach Deutschland kamen, in handwerklichen Berufen tätig waren; er assoziiert dies mit Fließbandarbeit und wurde von seinen Eltern angehalten zu studieren, da ihm dies mehr bringen würde als handwerkliche Berufe.

Diese Aussagen stammen aus einem narrativen Interview, das im Rahmen des von den Handwerkskammern Dortmund, Düsseldorf und Münster in Auftrag gegebenen Projektes "Identifizierung von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Berufsbiografien von Menschen mit türkischem Migrationshintergrund im Handwerk" geführt wurde. Das Institut Arbeit und Technik befragte im Herbst 2010 zwanzig Personen mit türkischem Migrationshintergrund, die in Deutschland als Meister im Handwerk tätig sind, die Meisterschule besuchen oder ein technikorientiertes Studium absolvieren, um daraus die Faktoren abzuleiten, die ihren beruflichen Erfolg gefördert oder gehemmt haben (siehe Weishaupt et al. 2011). Die Interviews bestätigen die Ergebnisse größer angelegter quantitativer Untersuchungen anderer Institute, liefern dafür lebendige Beispiele und Anschauungsmaterial und eröffnen neue Blickwinkel in der Migrationsforschung.

## **2**| Unternehmensgründungen bei Personen mit Migrationshintergrund als Auswegstrategie

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg stellt fest, dass Menschen mit Migrationshintergrund "viel häufiger als Einheimische zur Gründung eines eigenen Unternehmens neigen", dass dies aber "oft eine Reaktion auf ihre vergleichsweise schlechten Chancen am Arbeitsmarkt ist" (Brixy et al. 2011, S. 1). Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung differenziert diese Unternehmensgründungen weiter aus: In wissensintensiven Dienstleistungen sind Einheimische wesentlich stärker vertreten, während sich Personen mit Migrationshintergrund eher im Handel, in der Gastronomie und in handwerklichen Berufen, die kein Studium voraussetzen, selbstständig machen (Müller 2011, S. 13); Selbstständigkeit ist hier also vorwiegend ein Weg bei relativ niedrigem Bildungsstatus.

Der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration vergleicht die Branchenstruktur von Unternehmen, die von Menschen mit türkischem, vietnamesischem und chinesischem Migrationshintergrund geführt werden. Während bei Männern und Frauen aus Vietnam und aus China eine selbstständige Tätigkeit in der Gastronomie den Schwerpunkt darstellt, überwiegen bei Personen mit türkischem Migrationshintergrund Unternehmen im Dienstleistungsbereich; diese Gruppe ist mit einem Anteil von 6,9 Prozent der Selbstständigen deutlich am stärksten im Handwerk vertreten.

#### Kultureller Transfer als Integrationsfaktor

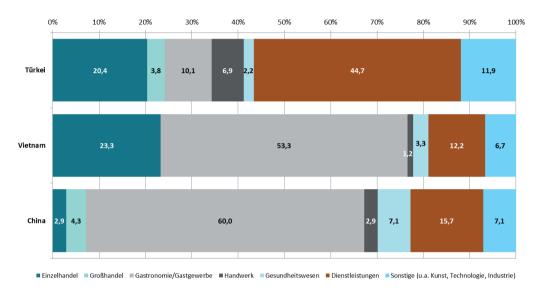


Abbildung in Anlehnung an: Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2010, S. 23

Das hervorstechendste Beispiel in den vom IAT geführten Interviews für das Streben nach Selbstständigkeit als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit ist das des Elektrotechnikers Okan, der es zwar nach der Überwindung seiner Sprachschwierigkeiten bis zum Realschulabschluss brachte und danach sofort eine Ausbildungsstelle fand, aber danach nicht übernommen wurde und immer nur kurzfristig in verschiedenen Firmen tätig war. Erst mit Ende 30 entschloss er sich, nebenberuflich in Abendkursen die Meisterschule zu besuchen, da er sich allmählich

um seine wirtschaftliche Absicherung in fortgeschrittenem Alter Gedanken machte und in der Selbstständigkeit den einzigen Ausweg aus prekären Beschäftigungsverhältnissen sah.

Abdullah wollte ursprünglich Bankkaufmann werden, doch dazu reichten seine Schulnoten nicht aus; sein zweiter Berufswunsch Speditionskaufmann führte zu schlechten Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen und der hierarchischen Struktur einer Spedition; und da er sich als Kind immer schon für Autos interessiert hatte, ent-

schied er sich schließlich für eine Ausbildung als Kfz-Mechatroniker. Damit war sein Weg ins Handwerk zwar nur dritte Wahl, aber er führte zum Erfolg: Zum Zeitpunkt des Interviews hatte Abdullah seine Meisterausbildung erfolgreich absolviert und stand kurz davor, das Taxi-Unternehmen seiner Brüder um eine eigene Kfz-Werkstatt zu erweitern.

### 3 | Verwirklichung eigener kulturell geprägter Werte durch eine selbstständige Tätigkeit im Handwerk

Abdullah ist ein Beispiel dafür, dass der Weg ins Handwerk und insbesondere in die Selbstständigkeit weit mehr bedeuten kann als lediglich eine Notstrategie. Abdullahs dringendster Wunsch war, "keine Befehle" annehmen und nur dann und so viel arbeiten zu müssen, wie er wollte. Den Wunsch nach freier Zeiteinteilung betonten auch der Kfz-Mechatroniker Ali und andere. Der Straßenbauer Sidar ging noch weiter: Er wollte gerne in jeder Hinsicht von anderen unabhängig sein. Selbst die Abhängigkeit von einer Bank war ihm suspekt, sodass er diese lieber vermeiden wollte. Sein Drang zur Unabhängigkeit war so stark, dass er keine Hilfe von anderen annehmen wollte und sich dadurch gelegentlich selbst ausbremste. Er wollte weder von der Hilfe von Institutionen abhängig sein noch von irgendwelchen Arbeitgebern, die ihm kündigen könnten. Er wollte durch seine eigene Arbeit seinen Lebensstandard halten, und zwar durch einen eigenen Straßenbaubetrieb und auch durch sein Taxiunternehmen. Er war sehr zufrieden mit seinem Beruf, obwohl es eher ein Zufall gewesen war, dass gerade seine Bewerbung um eine Ausbildungsstelle als Straßenbauer Erfolg gehabt hatte.

Die genannten Beispiele für einen stark ausgeprägten Wunsch nach selbst bestimmtem Arbeiten sind offenbar keine Einzelfälle. Bei seiner Untersuchung der Gründungsmotive von Selbstständigen mit Migrationshintergrund stellt der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration fest, dass bei Personen mit Herkunft aus der Türkei der Aspekt "Der eigene Chef sein" mit 63,1 Prozent Nennungen "trifft voll und ganz zu" und dazu 25,2 Prozent Nennungen "trifft teilweise zu" als Motiv ganz vorne liegt (Sachverständigenrat 2010, S. 27). An zweiter Stelle - bezogen auf die positivste Bewertung - rangiert der Aspekt "freie Zeiteinteilung", der Wunsch nach hohem Einkommen steht erst an dritter Stelle und die Angst vor Arbeitslosigkeit an vierter. Eine weitere Bestätigung findet sich in der Studie von Liljeberg Research International, nach der es 83 Prozent der befragten Türkinnen und Türken wichtig ist, Macht und

Einfluss zu haben, während nur gut 30 Prozent der Deutschen darauf Wert legen; "Sich selbst verwirklichen" wird sogar von ca. 95 Prozent als wichtig angesehen (Liljeberg 2009, S. 5).

Daraus folgt, dass es keineswegs notwendig ist, eigene kulturelle Normen und Konventionen zu verleugnen. Studierende mit türkischem Migrationshintergrund berichteten in den Interviews von der hohen Bildungsaspiration der Eltern, die dazu geführt hatte, ihre Kinder zum Studium zu motivieren. Da eine akademische Ausbildung in der Türkei hohes Ansehen genießt, bleiben Studierende den übernommenen Wertvorstellungen treu. Während auch eine Tätigkeit im Handel gut angesehen ist, führt eine Selbstständigkeit im Handwerk dazu, eigene Wertvorstellungen in einem Umfeld zu verwirklichen, das ursprünglich von einem anderen – negativen – Image geprägt war; es findet ein kultureller Transfer statt, der in einem evolutionären Prozess das Image des Handwerks positiv verändern kann, da der traditionelle Wert der Unabhängigkeit mit dem Handwerk identifiziert wird.

Bei einer Tätigkeit im deutschen Handwerk kann es möglich und sinnvoll sein, eigene ethnische Ressourcen zu nutzen. Die Augenoptikerin Ece erarbeitete, als sie sich selbstständig machen wollte, ein Geschäftskonzept, bei dem sie gezielt ihre Zweisprachigkeit einsetzen und sowohl eine türkische als auch deutsche Klientel ansprechen wollte. Der Fleischermeister Hamit hatte zunächst in seiner Ausbildung Schwierigkeiten damit. Schweinefleisch verarbeiten zu müssen. entwickelte sich aber zu einem außerordentlich erfolgreichen Geschäftsmann, als er seine eigenen Vorstellungen verwirklichen und ausschließlich nach moslemischen Speisevorschriften erlaubtes Fleisch verarbeiten konnte. Die Frisörmeisterin Kamuran lebt intensiv die Werte ihrer Kultur (Gastfreundschaft, Fasten etc.), setzt in ihrem Frisörsalon bewusst in der Türkei übliche Techniken ein und hat viele Menschen mit türkischem Migrationshintergrund in ihrem Mitarbeiter- und Kundenkreis.

Darin ist kein Rückzug in eine Parallelgesellschaft zu sehen, sondern es stellt generell eine gängige Praxis dar, sich bei einer Unternehmensgründung zunächst auf die eigenen sozialen Netze zu konzentrieren und sich seine Kundschaft da zu suchen, wo bereits soziale Kontakte bestehen. Wie auch das IAB feststellt, fördern Personen mit Migrationshintergrund durch ihre Selbstständigkeit ihre persönliche ökonomische und gesellschaftliche Integration in Deutschland und leisten außerdem einen wichtigen Beitrag für die deutsche Wirtschaft (Brixy et al. 2011, S. 1).

#### Kultureller Transfer als Integrationsfaktor

## **4** Besondere Lebens- und Arbeitsbedingungen durch den Migrationshintergrund

Auf die Frage, ob sie bei ihrer Ausbildung oder auf ihrem Berufsweg Diskriminierung erfahren hätten, antworteten sämtliche Befragten, dass sie damit keine nennenswerten Probleme hatten; einige berichteten lediglich von Einzelfällen, in denen sie diskriminierendes Verhalten erfahren hatten.

Insbesondere am Anfang der Schulzeit stellten mangelnde deutsche Sprachkenntnisse bei fast allen ein Problem dar, dieses konnte jedoch relativ schnell überwunden werden. Beim Übergang in die Ausbildung oder in den Beruf waren bei den befragten Personen durchweg keine nennenswerten sprachlichen Defizite mehr feststellbar. Die Bedeutung guter Sprachkenntnisse wurde von allen bestätigt. Möglicherweise ist das Problem der Sprachkenntnisse von Personen mit türkischem Migrationshintergrund insgesamt größer als bei der befragten Gruppe, da ausschließlich Interviews mit beruflich erfolgreichen Menschen geführt wurden und nicht mit Personen, die gar nicht erst eine Ausbildung absolviert hatten.

Generell war eine starke Bindung an die Familie feststellbar, die zu einer eingeschränkten Mobilität führte, selbst bei Personen mit höherer Bildung. Die Augenoptikmeisterin Ece nahm zwischenzeitlich eine Stelle in Lüdenscheid an, versuchte aber möglichst schnell wieder, zu ihrer Familie ins Ruhrgebiet zurückzukehren; und einen später zugesprochenen Studienplatz in Frankfurt lehnte sie ab, obwohl ein Studium der Innenarchitektur ihr ursprünglicher Berufswunsch gewesen war. Der Student Üster gab ausdrücklich an, sich gegen ein Studium in Aachen entschieden zu haben, weil er einen Studienort in der Nähe seiner Familie bevorzugte, und nahm daher ein Studium in Bochum auf.

Die Bedeutung der Familie stellt nicht zwangsläufig einen hemmenden Faktor da. Einige erlebten eine besondere Förderung durch die Eltern, denen eine gute Ausbildung ihrer Kinder wichtig war, und ihre Geschwister, die ihnen über Schwierigkeiten hinweghalfen. Das Beispiel der Frisörmeisterin Seçen zeigt, dass gerade das Aufwachsen unter schwierigen ökonomischen und sozialen Bedingungen eine Motivation für einen erfolgreichen Berufsweg darstellen kann; für sie war der Weg in die Selbstständigkeit ein Mittel zu sozialem Aufstieg und Anerkennung.

#### **5**| Fazit:

#### Kultureller Transfer als Integrationsfaktor

Für Menschen mit Migrationshintergrund ist es durchaus möglich, in Deutschland erfolgreich beruflich tätig zu sein, ohne sich dabei völlig von den eigenen kulturellen Normen und Konventionen zu verabschieden. Wie eine repräsentative Studie zum Integrationsverhalten von Türken in Deutschland bestätigt, sind 83 Prozent der in Deutschland lebenden Menschen mit türkischem Migrationshintergrund der Meinung, die deutsche Gesellschaft sollte stärker auf Gewohnheiten und Besonderheiten der türkischen Einwanderer Rücksicht nehmen (Liljeberg 2011, S. 32). 95 Prozent finden es wichtig, die eigene Kultur zu bewahren, auch wenn sie sich daneben um eine gute Integration bemühen; 86 Prozent meinen, man könne gleichzeitig "ein guter Moslem" und "ein guter Deutscher" sein (ebenda, S. 66).

Es kann dabei in langfristigen Prozessen zu einer Veränderung von Wertvorstellungen kommen. Das Image des Handwerks ist ein Beispiel für kulturellen Transfer, weil sich seine Bewertung von niederer, schmutziger und körperlich anstrengender Fließbandarbeit allmählich hin zur Verwirklichung eigener Wünsche und Bedürfnisse verschiebt, sodass eine selbstständige Tätigkeit

im Handwerk zu einem erstrebenswerten Berufsweg wird und damit einen Beitrag zur Integration liefert.

#### Literatur

Brixy, Udo / Sternberg, Rolf / Vorderwülbecke, Arne, 2011:

Ein Weg zur ökonomischen und sozialen Integration: Unternehmensgründungen von Migranten. Nürnberg: Inst. für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB-Kurzbericht, Nr. 8/2011. http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb0811.pdf

Leisering, Benedikt / Weishaupt, Karin, 2011: Migranten erfolgreich im Beruf: Fallstudien im Handwerk. Internet-Dokument. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Forschung Aktuell, Ausg. 06/2011. http://www.iat.eu/ forschung-aktuell/2011/fa2011-06.pdf

Liljeberg Research International / Info – Unabhängiges Meinungsforschungsinstitut, 2011:
Repräsentative Studie zum Integrationsverhalten von Türken in Deutschland: Ergebnisse einer telefonischen Repräsentativbefragung. März 2011.
Antalya / Berlin. http://www.liljeberg.net/aktuell/DTR-Bus-01-2011-Charts-PK.pdf

Liljeberg Research International / Info – Unabhängiges Meinungsforschungsinstitut, 2009: Erste internationale Studie zur Wertewelt der Deutschen, Deutsch-Türken und Türken. 19. November 2009. Berlin / Antalya. http://www.liljeberg.net/aktuell/Pressemitteilung-fuer-pressekonferenz4.pdf

Müller, Elisabeth, 2011:

Entrepreneurs from low-skilled immigrant groups in knowledge-intensive industries: company characteristics, survival and innovative performance. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirt-schaftsforschung. Discussion paper, no. 11-030. http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11030.pdf

Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2010: Wirtschaftliche Selbständigkeit als Integrationsstrategie: eine Bestandsaufnahme der Strukturen der Integrationsförderung in Deutschland. Berlin: SVR. http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2010/09/svr-studie-wirtschaftlicheselbststandigkeit.pdf

Weishaupt, Karin / Neumann, Svenja / Leisering, Benedikt / Mielke, Carsten, 2011: Identifizierung von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Bildungsbiografien von Menschen mit türkischem Migrationshintergrund im Handwerk: Projektbericht im Auftrag der Handwerkskammern Dortmund, Düsseldorf und Münster. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. http://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2011/ibith-projektbericht.pdf

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk unter Mitwirkung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, 2009: Integrationsatlas des Handwerks: Migrantinnen und Migranten im Handwerk. Düsseldorf: ZWH. http://www.zdh.de/fileadmin/user\_upload/publikationen/sonstige/Integrationsatlas\_des\_Handwerks.pdf

### Netzwerkstrukturen im Bereich von Qualifizierung und Beschäftigung in den Kreisen und kreisfreien Städten des RVR

Michael Krüger-Charlé

or dem Hintergrund neuer bildungs- und beschäftigungspolitischer Entwicklungen (Fachkräftefrage und demographischer Faktor) und angesichts des zunehmenden Trends zur Regionalisierung und Kommunalisierung von Bildung drängt sich die Frage auf, wie Städte und Kreise die Herausforderung annehmen, kommunale Bildungs- und Qualifizierungsstrukturen zu organisieren und zu gestalten. Um diese Frage zu beantworten, haben wir die Netzwerkstrukturen im Bereich von Qualifizierung und Beschäftigung in den Kreisen und kreisfreien Städten des RVR-Gebietes recherchiert und synoptisch zusammengestellt. Zum einen wollen wir die kommunalen Gestaltungsoptionen sowie -grenzen der Handlungs- und Entscheidungsspielräume in lokalen Bildungslandschaften ermitteln und zum anderen Praxisbeispiele zur politischen Gestaltung und zur kommunalen Koordinierung beispielsweise von Übergangsprozessen zwischen Schule, Ausbildung und Beruf vorstellen.

Die Auswertung der Netzwerkstrukturen im Bereich von Qualifizierung und Beschäftigung in den Kreisen und kreisfreien Städten des RVR-Gebietes belegt zunächst einmal nachdrücklich, dass sich die kommunale Ebene in der Metropolregion Ruhr der Herausforderung stellt, in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen für gelingende Übergänge in Ausbildung und Beruf zu

sorgen. Obwohl es dafür keine formale und rechtliche Zuständigkeit gibt<sup>1</sup>, sind die Kreise und kreisfreien Städte des Ruhrgebietes als Orte, an denen schulisches, soziales und emotionales Lernen und Bilden stattfindet, zu einer "zentralen Plattform für die Bildung junger Menschen geworden." <sup>2</sup>

Dieser Entwicklung trägt das Land Nordrhein-Westfalen insofern Rechnung, als es seit dem Jahr 2008 mit 48 Kreisen und kreisfreien Städte des Landes Kooperationsvereinbarungen zur Gründung von "regionalen Bildungsnetzwerken" (RBN) abgeschlossen hat, darunter mit Ausnahme des Kreises Wesel auch alle Kreise und kreisfreien Städte des RVR-Gebietes. Die RBN-Initiative des Landes knüpft strukturell an das Modellvorhaben "selbständige Schule" an, was darin zum Ausdruck kommt, dass das Land für die Arbeit der Regionalen Bildungsnetzwerke je eine Lehrerstelle zur Verfügung stellt.

Im Zentrum der RBN-Initiative steht die Idee eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses, das über Altersgrenzen hinweg schulisches und außerschulisches Lernen in den Blick nimmt. Durch die Zusammenführung der lokalen Bildungs-, Erziehungs- und Beratungssysteme soll die Förderung von Kindern und Jugendlichen optimiert werden. Dafür werden jeweils drei Gremien geschaffen: Regionale Bildungskonferenzen, Lenkungskreise und Geschäftsstellen bilden die Strukturen der Bildungsnetzwerke, innerhalb derer ein ganzheitliches Bildungskonzept zu entwickeln ist mit dem Ziel, alle kommunalen und gesellschaftlichen Kräfte vor Ort zu aktivieren und zu bündeln.

Allerdings belegt die Auswertung, dass die in den Kreisen und kreisfreien Städten des RVR-Gebietes entstandenen regionalen Bildungsnetzwerke zwar durchweg den formalen Vorgaben der RBN-

<sup>1</sup> Dies gilt nach wie vor, auch wenn im Zuge der Arbeitsmarkt- und Sozialreformen ("Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt") Kommunen und Kreise verstärkt in die Pflicht genommen worden sind. So weist das neue SGB II den Kommunen neben der Funktion als Träger der Grundsicherung eine neue Rolle bei der Betreuung von Arbeitslosen zu, die zuvor im Wesentlichen Sache der Bundesagentur für Arbeit war. Dazu zählt auch die Aufgabe, den Prozess der beruflichen Integration ihrer "Kunden" systematisch zu gestalten und dabei mit anderen Akteuren zu kooperieren. Für die berufliche Integration von Jugendlichen, die unter das SGB II fallen, tragen die Kommunen somit unmittelbare Verantwortung (wenn sie optiert haben) oder übernehmen Mitverantwortung (wenn sie gemeinsam mit der Arbeitsverwaltung eine ARGE gebildet haben). Vergleiche dazu Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Reformimpulse für Entscheider. Kommunen schaffen Zukunft, Bielefeld 2007, S. 65 ff.

<sup>2</sup> Zitiert aus: Diskussionspapier des Deutschen Vereins zum Aufbau kommunaler Bildungslandschaften, beschlossen am 13. Juni 2007. Online verfügbar unter: http://www.jena.de/fm/41/bildungslandschaften.pdf (03. 10. 2011).

Initiative entsprechen (Bildungskonferenz einberufen, Lenkungskreis festlegen und Bildungsbüro einrichten), die konkreten Kooperationsstrukturen vor Ort aber bezogen auf Schwerpunktthemen, Akteure und Aktivitäten durchaus sehr unterschiedliche Akzente setzen (Vgl. Tabelle 1). Nach Tabelle 1 stehen die Themen "Übergangsmanagement", "Übergänge zwischen den Schulformen" und "allgemeine schulische Themen"

(z.B. Inklusion, Berufsorientierung, Ganztagslernen) im Zentrum der Aktivitäten der regionalen Bildungsnetzwerke des RVR-Gebietes. Bezogen auf die systematische Erfassung der Bildungsstrukturen vor Ort (Bildungs-Monitoring) haben diese Aufgabe nur sieben Bildungsnetzwerke (RE, GE, E, DO, MH, OB, DU) in ihre Arbeitsplanung übernommen, wobei veröffentlichte Bildungsberichte bisher nur vom Kreis Recklinghausen und

Tabelle 1: Themenschwerpunkte der Regionalen Bildungsnetzwerke im Vergleich

	Übergangs- management	Übergang Schule/Beruf	Übergänge zwischen	Migration	Nach- qualifizierung	Allgemeine schulische	Bildungs- monitoring	Bildungs- bericht	Anpassung der Administration an
			Schulformen			Themen			Netzwerkstrukturen
EN	•	•		•		•			
RE	•	•		•			•	•	
GE	•		•			•	•	•	•
DU		•	•	•		•	•		•
E	•			•		•	•		•
HER	•			•		•			
вот		•				•			
во	•		•			•			
НА		•	•			•			
DO	•	•	•	•	•	•	•	•	•
МН	•	•	•	•		•	•	•	•
UN	•	•				•			
нам	•					•			
ОВ	•	•	•	•		•	•		

von den Städten Dortmund (inzwischen auch ein Berufsbildungsbericht), Gelsenkirchen und Essen vorgelegt worden sind.

Auch Qualität und Reichweite der etablierten Kooperationsstrukturen differieren erheblich. In neun der untersuchten Kreise und kreisfreien Städte (EN, RE, DU, GE, E, BO, DO, MH, HAM) sind die Regionalen Bildungsnetzwerke so angelegt, dass schulische und außerschulische Partner einbezogen sind. Nur fünf Regionale Bildungsnetzwerke (DU, GE, E, DO und MH) haben die administrativen Zuständigkeiten ihrer Kommunalverwaltung im Bildungs- und Jugendbereich an die neuen Netzwerkstrukturen angepasst. <sup>3</sup>

Schließlich legen die recherchierten Daten die Vermutung nahe, dass strategische Zielsetzungen, Kooperationsstrukturen und Akteurs-Konstellationen in den Regionalen Bildungsnetzwerken im RVR-Gebiet nicht zuletzt auch davon beeinflusst werden, ob in den Kommunen bereits Projekte und Initiativen aktiv sind, die auf der strukturellen Ebene eine systematische Planung und Abstim-

<sup>3</sup> Beispiel Duisburg: Gründung einer Bildungsholding, die dem fachlich zuständigen Dezernat zugeordnet ist. Der Bildungsholding arbeitet die Stabsstelle "Strategische Planung" zu, die zwischen Regionalem Bildungsrat, Lenkungskreis und dem Projekt "Lernen vor Ort" koordinierend tätig ist und gleichsam die "Kopfstelle" des in Duisburg entstehenden Bildungsnetzwerkes darstellt.

#### Netzwerkstrukturen im Bereich von Qualifizierung und Beschäftigung

mung der kommunalen Bildungsangebote in Form eines lokalen/regionalen Bildungsmanagements umsetzen. So sind vier Kommunen (RE, DU, E, HER) an der vom Bund geförderten Projektlinie "Lernen vor Ort", drei Kommunen (DO, MH, OB) an der vom Bund geförderten Projektlinie "Perspektive Berufsabschluss/RÜM" beteiligt. Mit Ausnahme der Stadt Herne führen die genannten Kommunen mindestens fünf und mehr Themenschwerpunkte als Handlungsfelder ihres Bildungsnetzwerkes auf und sechs dieser Kommunen (RE, E, DO, MH, OB, DU) planen bzw. führen bereits ein Bildungs-Monitoring durch.

Unter den Kreisen und kreisfreien Städten des RVR-Gebietes weist die Stadt Mülheim a.d.R. die differenzierteste Struktur an eingeworbenen Bildungsprojekten auf. Dazu gehören: Perspektive Berufsabschluss/RÜM (BMBF), Kompetenzagenturen (BMFSF), Jobstarter (BMBF), XENOS (BMAS) und das LISA-Modellprojekt (Bosch-Stiftung) zur Qualifizierung von Mitarbeitern. Unter anderem auf dieser Grundlage und inzwischen in Kombination mit der RBN-Initiative ist in Mülheim das Projekt U-25 entstanden, das junge Menschen bei Fragen der Ausbildung und des Berufsstartes unterstützt. Zu den Aufgaben dieses Projektes gehören:

- Case-Management für unter 25-jährige im Leistungsbezug;
- Ansprechpartner für Jugendliche;
- Kontaktstelle Wirtschaft;
- Jugendberufshilfe;
- Entwicklung von Netzwerkstrukturen im Regionalen Übergangsmanagement.

Nach den Erfahrungen mit dem U-25-Projekt in Mülheim lassen sich gerade auf der Einzelfall-Ebene durch eine bildungsbiographisch sinnvolle Ausrichtung, Umsetzung und Vernetzung der Bildungsangebote vor Ort im Zuge der persönlichen Beratung und Begleitung des jeweiligen Jugendlichen bemerkenswerte Erfolge erzielen. So konnte beispielsweise der Anteil der Hauptschulabgänger, die im Dualen System eine Ausbildung aufnehmen, in den letzten Jahren spürbar gesteigert werden. Das Beispiel der Stadt Mülheim zeigt nachdrücklich, dass dort, wo vor Ort das Thema "Übergang Schule/Beruf" zu einem politischen Leitthema gemacht wird, stabile Netzwerkstrukturen entstehen können, in die sich auch Unternehmer und ihre Verbände einbinden lassen.

Früher begonnen, breiter angelegt und auf einem etwas anderen Weg als in Mülheim haben sich in der Stadt Dortmund im Bildungs- und Qualifizierungsbereich Netzwerkstrukturen gebildet, die unter dem Leitbild "Schulstadt Dortmund" stehen und seit dem Jahr 2000 von der damals durch den Oberbürgermeister berufenen Bildungskommission begleitet und beraten werden. Diese Bildungskommission hat inzwischen einen Bildungs- und einen Berufsbildungsbericht vorgelegt, die in analytischer und empirischer Hinsicht nicht nur bundesweit Maßstäbe setzen, sondern auch die Bildungs- und Qualifizierungslandschaft der Stadt Dortmund transparent machen.

Als Steuerungsinstrument wurde im Jahr 2002 das Regionale Bildungsbüro (RBB) im Kontext des Modellprojektes "Selbstständige Schule" eingeführt. Es fungiert als eine Art "joint venture" der Schulverwaltung, des Schulverwaltungsamtes und des aus der Dortmunder Bildungskommission hervorgegangenen Vereins zur Förderung innovativer Schulentwicklung. Finanziert wird das RBB teilweise aus Mitteln der Stadt und aus eingeworbenen Projektmitteln (z.B. Perspektive Berufsabschluss/RÜM und abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung). Zurzeit beschäftigt das RBB zehn Mitarbeiter. Soweit sich das von außen beurteilen lässt, wirkt das RBB inzwischen als ein Katalysator und Treiber bei der Bildung von

Netzwerken, in die schulische und außerschulische Partner fest eingebunden sind.<sup>4</sup>

Seit dem Jahr 2005 ist das RBB mit der Optimierung des Übergangs Schule-Arbeitswelt befasst und ist in diesem Zusammenhang für die operative Umsetzung des Projektes "Zeitgewinn" zuständig. In seiner Arbeit beraten und begleitet wird das Projekt "Zeitgewinn" durch den vom RBB koordinierten Beirat "Regionales Übergangsmanagement Schule – Arbeitswelt", der die Basis für eine fachbereichs- und institutionenübergreifende Vernetzung bietet. Ihm gehören Vertreter der Stadt Dortmund (darunter auch die Abteilung "Qualifizierung" der Dortmunder Wirtschaftsförderung), der Kammern, der Wirtschaft und anderer relevanter Partnerinstitutionen an, die "Zeitgewinn" als gemeinsame Leitidee für eine ganzheitliche strategische Ausrichtung des Übergangsmanagements ansehen.

Diese Strategie wird in den folgenden sechs Handlungsfeldern umgesetzt, welche die Abschnitte des biographischen Wegs des Jugendlichen von der Schule in Ausbildung und Beruf umfassen:

- Schulische Voraussetzungen verbessern,
- Ausbildungsabbrüche reduzieren,
- Zugänge zur Arbeitswelt eröffnen,
- Zweite Chancen sichern,
- Übergang Schule-Hochschule optimieren,
- Migrationspotentiale sichern.

Mittlerweile wird das Handlungsfeld "Migrationspotentiale sichern" als Querschnittsthema behandelt, das von den anderen Handlungsfeldern in ihre Arbeit einzubeziehen ist, weil die Erfahrungen gezeigt haben, dass eine separate Betrachtung der Zielgruppe "Jugendliche mit Migrationshintergrund" nicht zielführend ist. Dieser Strategiewechsel wird sowohl vom RAA wie auch von den Migrantenorganisationen der Stadt Dortmund mitgetragen.

Im Vergleich der Kreise und kreisfreien Städte des RVR-Gebietes dürfte die Stadt Dortmund über die dichtesten und die stabilsten Netzwerkstrukturen im Bereich von Bildung und Qualifizierung verfügen. Als Erfolgsfaktoren sind in diesem Zusammenhang und nicht nur bezogen auf die Stadt Dortmund zu nennen:

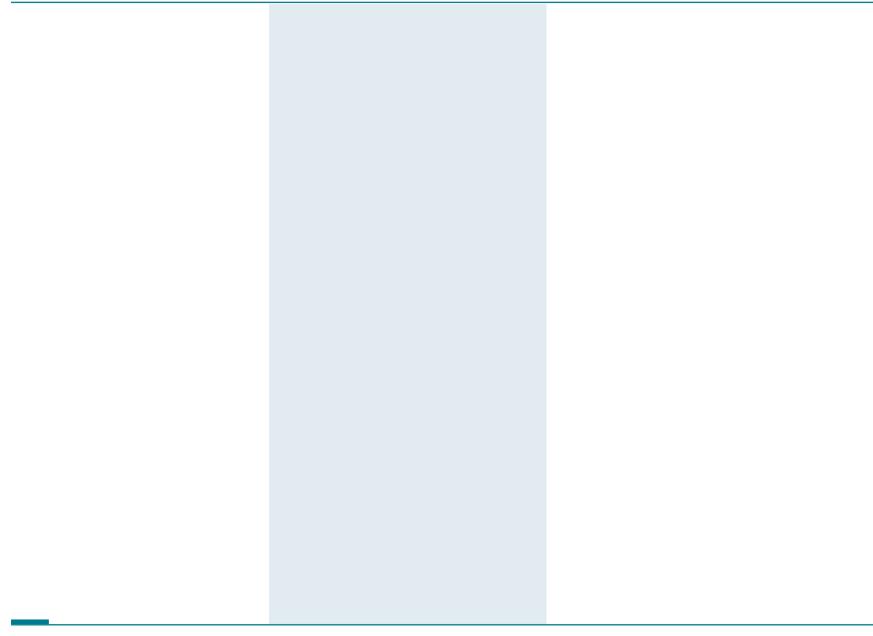
- Bildung als kommunalpolitisches Leitthema.
- Enge Kooperation mit Unternehmen und Verbänden (was in Dortmund über die Beteiligung

der Wirtschaftsförderung an den Lenkungsgremien der Netzwerke erleichtert wird).

- Anpassung der administrativen Zuständigkeiten in der Kommunalverwaltung an die Arbeit in Netzwerkstrukturen.
- Einbindung von Kommunen in Förderprogramme zur Stärkung der Bildungsverantwortung vor
  Ort und zur lokalen Gestaltung von Netzwerkprozessen im Bereich von Bildung und Qualifizierung.

Allerdings zeigen die Erfahrungen mit zeitlich befristeten Förderprogrammen, dass lokale Entwicklungsprojekte häufig nach Auslaufen der Förderung enden und örtlich aufgebaute Netzwerkstrukturen einreißen, weil der finanzielle Handlungsspielraum vieler Kommunen durch das Zwangskorsett des Nothaushaltsregimes eng begrenzt ist. Insofern könnte sich der auch in Nordrhein-Westfalen immer lauter werdende Ruf nach den Kommunen, die es im Übergang zwischen Schule, Ausbildung und Beruf richten sollen, solange als wenig realitätsnah erweisen, wie die finanziellen Möglichkeiten der Kommunen einem stärkeren Engagement im Bereich von Bildung und Qualifizierung entgegenstehen.

<sup>4</sup> Vgl. dazu Birgit Klein, Entwicklung der Dortmunder Strategien und Aktivitäten zum Übergangsmanagement. In: Politische Gestaltung des Übergangsmanagements, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Bonn 2009, S. 55 ff.





Studiengruppen am IAT

## LLL in vielfältigem Einsatz: KMU, Diversitymanagement, Integration

Ileana Hamburg / Steffi Engert / Konrad Berger

ie Studiengruppe zu Lifelong Learning (LLL) beim Institut Arbeit und Technik besteht seit 2009. Sie ist hervorgegangen aus den EU Proiekten Ariel, SIMPEL und ReadiSME, die sich mit verschiedenen Aspekten von LLL in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) befasst haben. Die Studiengruppe stellt die Kontinuität zwischen diesen Projekten und darüber hinaus dar. An der Arbeit beteiligen sich die deutschen Partner aus diesen Projekten sowie weitere LLL Experten. Neben dem Thema LLL in KMU bearbeitet die Studiengruppe als zweiten Schwerpunkt das Thema Diversity und Integration/Weiterbeschäftigung, insbesondere die Frage nach der Rolle von LLL und technologisch gestütztem Lernen für die Integration und Weiterbeschäftigung von Behinderten, Migranten, Senioren. Diese Aspekte gewinnen angesichts der zunehmenden demographischen Probleme weiter an Bedeutung, damit Unternehmen auch zukünftig ihren Arbeitskräftebedarf und insbesondere den Bedarf an Fachkräften sichern können.

## 1 Relevanz von LLL für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)

Die steigende Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten und die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Anforderungsprofile auf den Arbeitsmärkten im In- und Ausland grundlegend. Zunehmend wird Personal gesucht. das sich in einem internationalen Umfeld sicher bewegen kann, dessen Qualifikationen dem aktuellen Stand des Wissens entsprechen und Praxisbezug besitzen. Lifelong Learning (LLL) oder lebenslanges Lernen ist daher zu einem Erfordernis geworden, um die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einem kontinuierlichen Weiterbildungsprozess laufend aktuell zu halten, zu erweitern und zum Vorteil des Unternehmens und individuell nutzbar zu machen. LLL ist im 21. Jahrhundert zu einem Grundbedürfnis des modernen Menschen geworden und die Entwicklung und Etablierung von LLL-Strategien wird von einer Vielzahl von Programmen auf nationaler und europäischer Ebene unterstützt.

Die Mitglieder der Studiengruppe LLL bringen ihre Erfahrungen mit den Erfolgen und Problemen, die KMU bei der Anwendung neuer Formen des Lernens und bei der Entwicklung von LLL-Strategien haben, in Projekte und Forschungsansätze ein, die den wirtschaftlichen Erfolg von KMU durch ihre erhöhte Bereitschaft zu lebenslangem Lernen weiter verbessern. Diese Vorhaben sind also für die erfolgreiche einzelbetriebliche sowie für die Weiterentwicklung betrieblich-organisationalen Lernens in Theorie und Praxis sehr bedeutsam. Die Proble-

matik wird u.a. durch die von der LLL Studiengruppe initiierte Analyse des Istzustandes organisationalen Lernens in 69 KMU in verschiedenen europäischen Ländern verdeutlicht. Das Ergebnis lässt sich auf diesen Nenner bringen: KMU sehen LLL zwar abstrakt als wichtig an, aber konkret erachten sie es eher als Luxus oder als kurzfristige Notwendigkeit. Das überrascht nicht. Unternehmenserfolg wird nicht zuerst am Erreichen von Lernzielen, sondern am Return of Investment, Gewinn und weiteren belastbaren Zahlen gemessen. Produkte, Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Mitarbeiter sowie ablauf-, aufbauorganisatorische und weitere Bedingungen, z.B., ob ein KMU als Single oder als Teil eines Unternehmensnetzwerks agiert, bestimmen, wie KMU sich zu LLL stellen. Davon hängt entscheidend ab, ob bzw. wie intensiv sie den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg, strategischer Ausrichtung und LLL überhaupt wahrnehmen. Die Analyse belegt einerseits, dass die strategische Nutzung vor allem in größeren Unternehmen, aber auch in solchen KMU besonders ausgeprägt ist, die in Netzwerken aktiv sind. In Betrieben, die als Single überwiegend mit einfachen Produkten, wenigen Mitarbeitern und getrieben vom Tagesgeschäft vor allem auf lokalen oder regionalen Märkten agieren, fehlen LLL-Strategien zumeist.





Nach Ursachen für den Verzicht auf LLL-Strategien befragt, verweisen KMU mehrheitlich auf vom Tagesgeschäft bedingte allgemeine und auf spezielle Zeitprobleme, wenn es um die Auswahl und Kosten relevanter Qualifizierungsangebote(/-kurse) geht. Deutlich wird überdies, dass oftmals allgemeines sowie spezielles praktisch anwendbares Lern- und Methodenwissen fehlt und noch erhebliche Vorbehalte gegenüber tradierten sowie neuen Möglichkeiten organisationalen Lernens bestehen. Obwohl in einigen Betrieben z.B. der Bekanntheitsgrad zugenommen hat und auch die Erkenntnis sich durchsetzt, dass eLearning Barrieren für organisationales Lernen absenken kann, sind die Vorbehalte gegen diese Lernform nicht wirklich überwunden.

Als konstruktive Antwort auf die Frage, wie unter diesen Bedingungen die Bereitschaft von KMU zu LLL, für neue Formen und Methoden der Mitarbeiterqualifizierung planmäßig und nachhaltig erhöht werden kann, hat die LLL-Gruppe zusammen mit europäischen Partnern im Rahmen des Projektes ReadiSME ein mehrstufiges Modell konzipiert. Es umfasst auf der Organisationsebene die vier Stufen Bewusstseinssteigerung (Sensibilisierung), Vorbereitung (Planung), Realisierung (Qualifizierung, Aktion) und Weiterführung (Verstetigung). Es ist geplant, das Modell weiter zu verbessern und seinen wirtschaftlichen Nutzen zu demonstrieren. In der letzen Sitzung der Gruppe wurde auch die Idee aufgegriffen, externe Multiplikatoren zu nutzen, um KMU nachhaltiger für organisationales Lernen zu sensibilisieren. Diese Idee ist erfolgversprechend, weil in KMU die betriebliche Funktion "Personalentwicklung" meistens in Personalunion von der Geschäftsführung wahrgenommen und daher im Tagesgeschäft häufig vernachlässigt wird. Dieser Ansatz ist nicht neu, muss aber für die Praxis weiterentwickelt werden, um wirklich zu greifen.

## 21 Die Schlüsselrolle von externen Multiplikatoren und CoPs

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der Autoren in Brandenburg sollten externe Multiplikatoren, bevor sie KMU ansprechen, für die KMU-konforme Nutzung des ReadiSME-Modells, die Auswahl und Anwendung vielfältiger Lernformen wie Learning on the Job, informelle Lernformen oder Peer-to-Peer Lernen/Communities of Practice (CoPs) qualifiziert werden. Dabei ist grundsätzlich davon auszugehen, dass alle diese Formen für LLL in KMU geeignet sind, relativ unabhängig davon, ob diese Betriebe als Single oder als Teil von Netzwerken agieren.

In Communities of Practice, bestehend aus Wissenschaftler/innen, Beschäftigten aus KMU. Beratern, Bildungsanbietern und anderen Experten wird die enge Verzahnung von Arbeit und Lernen erfahrbar. Die LLL-Gruppe unterstützte den Aufbau von CoPs durch konkrete auf sozialen Medien und Web-Diensten basierten Entwicklungen im Rahmen der Projekte SIMPEL und IBB2. Die CoPs sollen gleichermaßen der gegenseitigen Unterstützung, dem informellen Lernen und der Erschließung impliziten Wissens dienen sowie Raum als "Versuchslabor" für neue Methoden und Techniken bieten.

Eine andere CoP unterstützt das Konzept des Mentoring und Diversity Coaching für die Integration von Menschen mit Behinderungen in das Arbeitsleben, z.B. im Rahmen des EU Projektes IBB2.

#### 3| Diversität

Das Thema Diversität wird von immer mehr betrieblichen Organisationen aufgegriffen, um durch Diversity Management die wachsende "Vielfalt" der Belegschaften positiv und konstruktiv zu nutzen. Der Diversity Ansatz stellt eine Abwendung von dem früher den meisten Integrationskonzepten zugrunde liegenden Defizit-Ansatz dar. Dieser ging davon aus,

## LLL in vielfältigem Einsatz: KMU, Diversitymanagement, Integration

dass die Integration von beispielsweise Frauen, Behinderten, Migranten nur gelingt, wenn ihnen geholfen wird, sich an die vorherrschende Kultur der Männer, der Nicht-Behinderten und Inländer anzupassen. Der Diversitätsansatz ist demgegenüber positiv aufgeschlossen gegenüber den speziellen Talenten, Wahrnehmungen und kulturellen und professionellen Erfahrungen (wie bei Senioren), die durch Minderheiten in Betriebe eingebracht werden können. Somit beruht Diversitätsmanagement auf einer offenen, nicht-hierarchischen, dialogischen Einstellung und entsprechenden Management- und Lernmethoden.

Eine Schlüsselstellung bei der Umsetzung von Diversitätskonzepten haben Mentoren und Diversity Coaches. Mentoren arbeiten an der Integration durch informelle, persönliche Kommunikation und Beratung von Mentees. Diversity Coaches bilden die Mentoren aus und betreuen sie bzw. das Management der jeweiligen Organisation. Dies sind nicht neue, aber bis jetzt in der Praxis vernachlässigte Ansätze, die sich jedoch rasch in verschiedenen Bereichen und Settings verbreiten, so z.B. das Diversity Management an Hochschulen

(Bsp. Universität Duisburg-Essen<sup>1</sup>), in der Gemeinwesenarbeit<sup>2</sup> und zunehmend auch in betrieblichen Kontexten<sup>3</sup>.

Diversity hat eine starke LLL-Dimension. Zum einen muss Diversity beim Entwurf von LLL berücksichtigt werden, zum anderen kann insbesondere technologisch gestütztes Lernen in Netzwerken, informelles und flexibles Lernen das Management von Diversity unterstützen, da Diversity sich oft auch in unterschiedlichen Lernständen und Lernstilen ausdrückt. Last not least ist die Verbreitung von Kompetenzen des Diversity Managements ein wichtiger Gegenstand für LLL Angebote, um Mentoren, Coaches und Diversity Beauftragte zu qualifizieren und zu vernetzen.

In diesem Kontext werden in der LLL-Gruppe nicht nur LLL-Konzepte für Menschen mit Behinderungen, sondern auch für Senioren, z.B. im Rahmen von Hochschulprogrammen, untersucht (siehe das Projekt THE-MP) sowie für Migranten, v.a. jugendliche Migranten.

## 4 Unterstützung von Studierenden

Der dritte Bereich in der Arbeit der IAT LLL-Gruppe ist die Unterstützung von Studierenden. Dazu strebt die Studiengruppe an, durch die Entwicklung geeigneter LLL-Module Studierende einerseits an die Thematik LLL heranzuführen und ihnen anderseits Kenntnisse über Innovationen und Wissensinstrumente am Beispiel neuer Technologien zu vermitteln.

Das von der LLL-Gruppe in Kooperation mit der Fachhochschule Gelsenkirchen vorgeschlagene Lernmodul "Process Innovation via Pulsed Power Engineering" wird in den nächsten Jahren entwickelt und als Praktikum an der FH angeboten.

Gegenüber dem letzten Jahr ist die LLL Gruppe weiter gewachsen. Neben zwei Mitgliedern, die v.a. im Bereich Migration arbeiten, gehören dazu auch weitere KMU.

<sup>1</sup> http://www.uni-due.de/diversity/diversity\_ude.

<sup>2</sup> http://www.idm-diversity.org/deu/infothek\_werthmann\_gemeinwesenarbeit.html

<sup>3</sup> http://www.daimler.com/nachhaltigkeit/diversity



## **Designing International Health Bridges**

Stephan von Bandemer / Winrich Breipohl / Josef Hilbert

#### Stephan von Bandemer



Winrich Breipohl



## Der Hintergrund

Die Gesundheitswirtschaft ist bislang ein Wirtschaftssektor, der im Großen und Ganzen durch nationale, z.T. sogar regionale Absatzmärkte gekennzeichnet ist. Zwar sind einige Teilbereiche dieses Sektors – v.a. Pharma, Medizintechnik und (zumal in den angelsächsischen Ländern) Ausbildungsangebote – bereits heute auf globale Märkte ausgerichtet, jedoch sind insbesondere die großen Teilbranchen, die Gesundheitsdienstleister selbst und auch die Kostenträger bisher vorwiegend national aufgestellt.

Es gibt allerdings gute Gründe für die Annahme, dass die Gesundheitswirtschaft vor einer Internationalisierungswelle steht. Hierfür sprechen v.a. drei Trends:

Die großen Schwellenländer – Brasilien, Russland, Indien, China – prägen die Zukunft der Gesundheitswirtschaft immer stärker: Sie erleben zum einen gravierende Veränderungen ihres Krankheitsspektrums; mit dem sozialen Wandel gewinnen auch die sog. Zivilisationskrankheiten an Gewicht. Zum anderen können sich dort wachsende Teile der Bevölkerung auch vermehrt gesundheitsbezogene Dienste leisten. Beides trifft noch mehr auf Länder wie die Türkei oder Südkorea zu, die bereits seit Längerem am Auf-

bau anspruchsvollerer Systeme der Gesundheitsversorgung arbeiten. Grundständige und weiterführende (interprofessionelle) Ausbildungs- und Qualifizierungsstrategien, Disease Management Programme, Prozessoptimierungen und die Entwicklung von Qualitätsstandards werden zunehmend Gegenstand der internationalen Zusammenarbeit werden.

Gesundheit wird zu einem Top-Thema für das internationale Investitionsgeschehen: Große Kapitalmengen suchen weltweit nach zukunftsträchtigen und nachhaltigen Anlagemöglichkeiten. Gesundheit ist hierfür – neben Ökologie, Energieeffizienz und Bildung – eines der aussichtsreichen Anlagefelder. Vor diesem Hintergrund suchen Kapitalanleger weltweit verstärkt nach gesundheitswirtschaftlich relevanten Investitions- und Wachstumsmöglichkeiten. Sie drängen auf eine möglichst weltweite Nutzung bewährter und innovativer Ansätze, Verfahren oder Dienstleistungen, wobei im Rahmen von innovativen prädiktiven und präventiven Strategien die Gesundheitserhaltung und Krankheitsvermeidung - und nicht nur die kurative Medizin – zunehmend Beachtung finden. Die Folge davon ist, dass die Zahl der international operierenden Unternehmen und Einrichtungen in der Gesundheitswirtschaft. auch jenseits von Pharma und Medizintechnik,

zwar nicht explosionsartig, aber kontinuierlich und sicher steigt.

Unterschiedliche Medizinische Traditionen können sich wechselseitig ergänzen: In vielen Teilen der Welt steigt das Interesse an den gesundheitsbezogenen Traditionen und Kenntnissen aus anderen Regionen. In Asien etwa gewinnen die Erkenntnisse der westlichen Schulmedizin eine dominierende Rolle, während in Europa und in Nordamerika die Aufmerksamkeit für die traditionelle chinesische und indische Medizin steigt. In etlichen Fällen gelingt es sogar, die Exzellenz der verschiedenen Ansätze neu miteinander zu verknüpfen. Am besten lassen sich solche globalen Gesundheitssynergien' durch die internationale Zusammenarbeit der verschiedenen Spezialisten entwickeln, was auch immer häufiger zu beobachten ist.

Internationale Organisationen fahren einen Kurs zum Ausbau der internationalen Zusammenarbeit. Dies gilt zum einen bei Qualifizierungsfragen, v.a. im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess und mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen. Dies trifft auch auf die Anstrengungen der United Nations und der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zu, durch neue Konzepte der Entwicklungszusammenarbeit, etwa bei der Integration von kurativer Medizin und So-



## Studiengruppe zur Internationalisierung in der Gesundheitswirtschaft

zialmedizin (bzw. Public Health), in Schwellenländern und in der Dritten Welt nachhaltige Gesundheitsfortschritte zu erzielen.

## Forschungsthemen und -ergebnisse am IAT: Ein Überblick

Der Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität (GELL) am Institut Arbeit und Technik zielt darauf ab, zum einen diese Trends der Internationalisierung in der Gesundheitsbranche zu erfassen und transparent zu machen. Zum anderen versucht er, Konzepte und Ansatzpunkte zu präzisieren, wie durch internationale Zusammenarbeit in der Gesundheitswirtschaft mehr gesundheitliche Lebensqualität sowie mehr und bessere Arbeitsplätze und mehr Wachstum entstehen können – und zwar nicht nur für eine Seite, sondern für alle beteiligten Länder und Kooperationspartner.

Die Arbeiten zum Thema Internationalisierung im Forschungsschwerpunkt GELL hatten bisher *vier* Schwerpunkte:

Grundlegenden Analysen
 Zu den empirisch zu beobachtenden Internationalisierungstrends wurden insbesondere drei Fragekomplexe durchgeführt: Internationale Gastpatienten in Deutschland, Klinische Stu-

dien und Exporte von Medizintechnik. Eine der mittel- und langfristig möglicherweise bedeutsamsten Erkenntnisse aus diesen Analysen war, dass die Schwellenländer – vor allem China und Indien – bei klinischen Studien enorm an Bedeutung gewinnen und dabei auch von Investitionen der großen forschenden Unternehmen profitieren. Dies hat zwar auch damit zu tun, dass in Schwellenländern die Rahmenbedingungen für einschlägige Forschung günstig sind. Viel wichtiger ist aber, dass forschende Unternehmen dort Präsenz zeigen wollen, wo sie in Zukunft auch mit dynamisch wachsenden Absätzen rechnen.

Ansätze zum Ausbau der internationalen Zusammenarbeit
Inhaltlich stand hier die Suche nach internationalem Austausch und nach internationaler Zusammenarbeit bei der Weiterentwicklung integrierter Versorgungsstrukturen im Vordergrund. Fachlich wurde bislang ein besonderer Fokus auf Fragen der Schlaganfallversorgung gelegt. 2010 gelang ein systematischer Austausch von Expertise mit der indischen Region Kerala, 2011 – im Auftrag des Landes Rheinland-Pfalz und in enger Zusammenarbeit mit Akteuren aus diesem Bundesland – konnte eine systematische Zusammenarbeit mit den

2. Entwicklung und Begleitung konkreter

Vereinigten Arabischen Emiraten aufgebaut werden - u.a. mit wechselseitigen Hospitationen und daran anknüpfend der Entwicklung von konkreten Arbeitsprogrammen. Eine Vertiefung dieser Zusammenarbeit für 2012 ist vereinbart, gleichzeitig steht die Verbreiterung solcher Kooperations-Ansätze auch bei anderen Gesundheits- und Krankheitsfeldern auf der Tagesordnung. Im Hintergrund dieser Aktivitäten steht die vom IAT in Grundlagenprojekten entwickelte Erkenntnis, dass internationale Zusammenarbeit in Zukunft immer weniger als Export von für sich stehenden Produkten und Dienstleistungen machbar ist, sondern als gemeinsame Entwicklung integrierter Systemlösungen in Wertschöpfungsketten angegangen werden sollte.

3. Aufbau von internationalen
Wissenspartnerschaften
Um aktuell über internationale Entwicklungen,
Herausforderungen und avancierte Lösungsansätze orientiert zu sein, sucht der Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft
einen kontinuierlichen Austausch mit anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen aus dem Ausland, insbesondere auch aus solchen Regionen, die als
besonders wachstums- und zukunftsstark gelten.

## **Designing International Health Bridges**

Im November 2011 konnte im Rahmen der Medica in Düsseldorf ein Kooperationsvertrag mit dem Korea Institute of Industrial Technology (KITECH) abgeschlossen werden, unter dessen Dach u.a. Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zu Gerontotechnik und zu Wellness Technologien laufen. Frau Prof. Dr. Yeung Ja Yang von der Chonnam National University in Gwangju unterstützt diesen Austausch aus sozial- und pflegewissenschaftlicher Sicht und konnte für das IAT als Research Fellow gewonnen werden. Diese Ansätze zur deutsch-koreanischen Zusammenarbeit konnten durch wechselseitige Besuchsreisen, gefördert von der EU sowie den koreanischen und deutschen Forschungsministerien, vorbereitet werden. In Richtung auf den gesundheitswirtschaftlichen Zukunftsmarkt Türkei konnte u.a. ein enger Austausch mit dem Department für Gerontologie an der Akdeniz-Universität in Antalya (Türkei) eingeleitet werden. Beiträge auf einschlägigen Konferenzen sowie eine von den türkischen Kooperationspartnern finanzierte Orientierungsreise waren wichtige Meilensteine bei der Vertiefung deutsch-türkischer Kooperationen. Diese wurden zudem durch Fortführung der Konferenzserie "Health Bridges Across the Bosporus" im Rahmen des European Cultural Capital Programm der Stadt Essen unter Federführung des Deutschen Ro-

ten Kreuzes internationalisiert. Bei der MedicaMedia 2011 organisierte das IAT eine koreanisch-deutsch-türkische Gemeinschaftsveranstaltung, bei der es um Möglichkeiten der internationalen Zusammenarbeit bei der Einführung einer Pflegversicherung (nach dem deutschen Modell) ging. Diesen Schritt hat Korea bereits hinter sich. Ein vergleichbares Konzept wird in der Türkei derzeit ernsthaft erwogen.

4. Konzipieren, Einwerben und Umsetzen von EU-geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten EU-Förderprogramme, die auf Forschung und Entwicklung zielen oder Forschungs- und Entwicklungsmodule enthalten, sind für die Arbeit des Forschungsschwerpunkts Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität eine der wichtigsten Ressourcen für den Ausbau der internationalen Orientierung und Zusammenarbeit. Hier gelang es - im Verbund mit vielfältigen Partnern - mehrere Projekte einzuwerben. Bei einem geht es um die Entwicklung, Implementierung und den Transfer eines internationalen Ausbildungskonzeptes zur Stärkung von Mobilität und Durchlässigkeit in der Altenpflege, bei einem zweiten um die Verbesserung der Qualifikation von Altersassistenten und Altersassistentinnen. Darüber

hinaus gelang es einem internationalen Konsortium, in dem das IAT eine tragende Rolle spielt, im Rahmen des 4. AAL Wettbewerbs der EU (Ambient Assisted Living, zu Deutsch: Altersgerechte Assistenzsysteme) ein großes Forschungs- und Entwicklungsprojekt zur Techniknutzung für mehr Mobilität im Alter einzuwerben, das Mitte 2012 starten wird.

Der Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft profitiert bei seinen internationalen Aktivitäten von einem intensiven Austausch mit den Mitgliedern der am IAT eingerichteten Studiengruppe "Designing International Health Bridges", die von Prof. Dr. Winrich Breipohl geleitet wird. Da am IAT keine Mittel für regelmäßige Treffen dieser international zusammengesetzten Arbeitsgruppe zur Verfügung stehen, haben sich die Mitglieder - oft in unterschiedlicher Zusammensetzung – bei einschlägigen Konferenzen getroffen, die z.T. vom IAT mitorganisiert waren. Besonders intensiv werden dabei auch die Kooperationen mit Qualitätsnetzen im integrierten Gesundheitsbereich verfolgt. Kooperationspartner sind dabei neben Repräsentanten von Einzelinstitutionen und internationalen Projekten u.a. das Deutsche Rote Kreuz Mettmann nebst dessen nationalen und internationalen Weiterungen, die Hochschulen für Gesundheit, die European Medical Association, das European Ins-

## Studiengruppe zur Internationalisierung in der Gesundheitswirtschaft

titute of Health, die European Association of Erasmus Coordinators, der Campus Europae und das nach europäischem Recht 2012 zu registrierende Health and Social Affairs Committee.

Durch ein konsequentes Verfolgen inhaltlicher Schwerpunkte (v.a. Design von integrierten Systemlösungen sowie Gesundheit und Lebensqualität im Alter) gelang es trotz dieser offenen und schwierigen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen einen systematischen und fokussierten Austausch aufzubauen und durchzuhalten.

#### Mitglieder der Studiengruppe sind:

## Prof. Mehmet Akman,

Marmara University, Department Family Medicine, Istanbul, TR;

#### Prof. Werner Andler,

Vestische Universitäts Kinder- und Jugendklinik, Datteln, DE;

#### Dr. Marie Madeleine Bernard,

PACE 2000, Paris, FR;

## PD Dr. Aliebakter Canbay,

Universitätsklinikum Essen, DE;

## Dr. Vincenzo Costigliola,

President of the European Medical Association, Brüssel, BE;

## Prof. Dr. Eberhard Goepel,

Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen und Netzwerk Hochschulen für Gesundheit. DE:

### Dr. Ole Hovind,

Sonitor Enterprise, Oslo, NO;

## Prof. Jan Kuks,

Public Health University of Groningen, NL;

#### Prof. Mestres-Ventura,

University Rey Juan Carlos, Faculty for Health Sciences, Madrid und Antoni de Gimbernat Foundation for Medical Research, Cambrils ES;

#### Prof. Jerome Rotgans,

Medical Faculty RWT University, Aachen, DE;

## Prof. Iskender Sayek,

Hacettepe University, Ankara, TR;

#### Prof. Marion Schneider,

University of Ulm, DE;

## Prof. Nurdan Tözün.

Acibadem University and President of the Turkish Society of Gastroenterology, Istanbul, TR;

#### Prof. Felix Unger,

President European, Institute of Health in European Academy of Science, Graz, AT;

## Dipl. Kauffrau Annegret Verbeek,

Deutsches Rotes Kreuz, KV Mettmann, DE.

#### Publikationen zur Internationalisierung

# Bandemer, Stephan von/Blank, Wolfgang/Büchel, Dörte, 2011:

Internationalisierung der Gesundheitswirtschaft. In: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen, Volume 105, Issue 8, pp. 607-615

## Bandemer, Stephan von/Dietmar Böhm/ Günther Klee, 2011:

Gesundheitsstandort Baden-Württemberg: Stärken und außenwirtschaftliche Potenziale. Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Tübingen

## **Designing International Health Bridges**

## Bandemer, Stephan von/Salewski, Kinga/ Schwanitz, Robert, 2009:

Die Internationalisierung der Gesundheitswirtschaft: Was kommt nach Medizintechnik und Pharmaindustrie? Institut Arbeit und Technik, Forschung Aktuell, 11/2009

# Bandemer, Stephan von/Mavis-Richter, Canan, 2009:

Cultural-sensitive Care and the European Qualification framework. In: European Hospital, Vol. 18, Issue 2/09, S. 5

## Bandemer, Stephan von, 2009:

Die deutsche Gesundheitswirtschaft. Defizite ihrer außenwirtschaftlichen Aktivitäten und wirtschaftspolitische Handlungsoptionen. Expertise im Auftrag des BMWI, Gelsenkirchen 10.3.2009

## Bandemer, Stephan von/Mavis-Richter, Canan, 2009:

Kultursensible Gesundheitsversorgung. In: Deutsche Zeitschrift für klinische Forschung, 7/8-2009

## Bandemer, Stephan von, 2009:

Fokusgruppe Export von Gesundheitsdienstleistungen. Systemlösungen und Wertschöpfungsketten in der Gesundheitswirtschaft. Broschüre, Gelsenkirchen März 2009

## Bandemer, Stephan von/Breipohl, Winrich/ Mavis-Richter, Canan, 2009:

Internationalisierung der Gesundheitswirtschaft. In: Goldschmidt, Andreas/Hilbert/Josef, Gesundheitswirtschaft in Deutschland. Die Zukunftsbranche. Wegscheid 2009, S. 858-881

## Bandemer, Stephan von, 2008:

Internationalisierung von Gesundheitsdienstleistungen, in: Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege, Europa sozial managen, Bericht über den 5. Kongress der Sozialwirtschaft vom 26.-27.04.2007, Magdeburg, Baden-Baden, S. 107-115

## Bandemer, Stephan von/Hübner, Michael, 2008:

Innovationen in der Gesundheitswirtschaft – Beteiligung an klinischen Studien als Standortindikator. Institut Arbeit und Technik, Forschung Aktuell, 4/2008

#### Bandemer, Stephan von, 2006:

Focus group for the Export of health services. In: Schmied, Martin/Ganz, Walter (Hrsg.): Exportabiolity and internationalisation of services. Bonn, S. 7-12

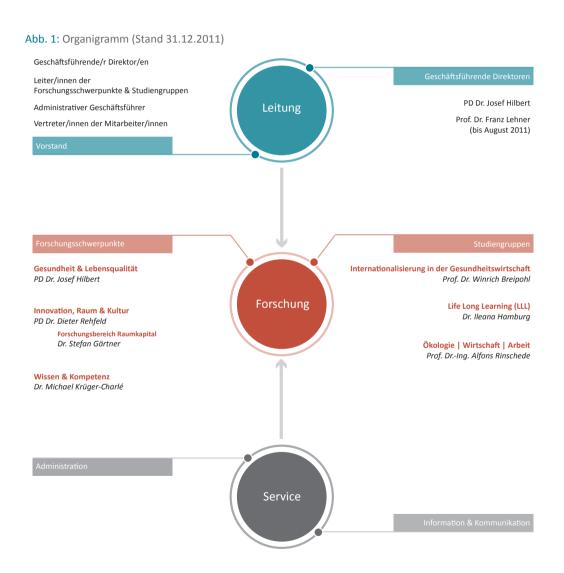
## Bandemer, Stephan von/Dahlbeck, Elke/ Middendorf, Anja-Sophia, 2006:

Die Internationalisierung der Gesundheitswirtschaft, Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 2006, S. 9-20





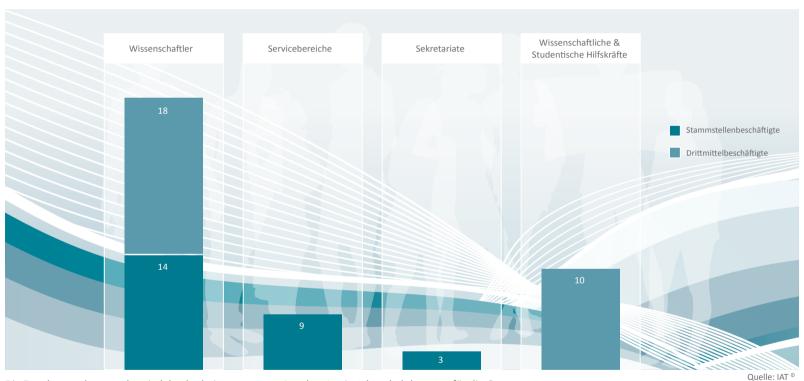
Zahlen, Daten, Fakten



Das Institut Arbeit und Technik (IAT) ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Fachhochschule Gelsenkirchen nach §29 Abs.1 HG und gliedert sich in Forschungsschwerpunkte und Studiengruppen.

Die Forschungsschwerpunkte und Studiengruppen werden von Hochschullehrer/innen oder wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, deren einschlägige Qualifikation nachzuweisen ist, geleitet. Die Leitung dieser Forschungsschwerpunkte wird jeweils vom Rektorat der Fachhochschule im Einvernehmen mit dem Direktorium des IAT ernannt. Die Forschungsschwerpunkte und die Studiengruppen werden im Rahmen eines mittelfristigen Forschungs- und Entwicklungsprogramms errichtet.

## Abb. 2: Personal (Stand 31.12.2011)



Die Forschungsschwerpunkte sind durchschnittlich mit vier Stammstellen für wissenschaftliches Personal (einschließlich der Leitung) und einer Sekretariatsstelle ausgestattet. Hinzu kommt das aus Drittmitteln finanzierte Personal.

Aus dem Institutshaushalt konnten für die Geschäftsjahre 2010/2011 wie zuvor im Wesentlichen nur die eingegangenen rechtlichen Verpflichtungen abgedeckt werden.

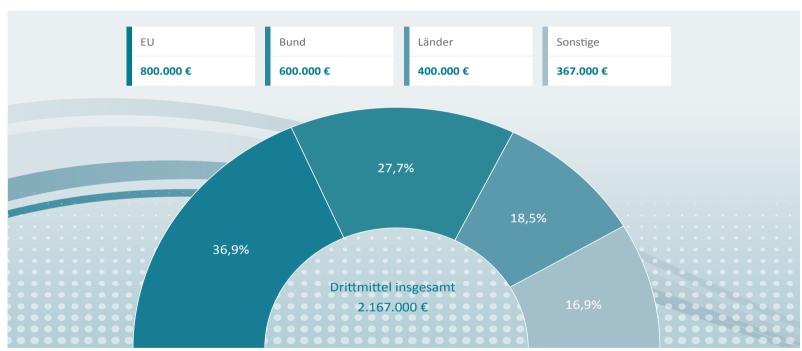


Abb. 3: Herkunft der Drittmittel des IAT 2010/2011

Die Drittmitteleinnahmen betrugen in den Jahren 2010/2011 rd. 2.167.000 € und sind somit annähernd gleichbleibend mit dem Ergebnis aus den Jahren 2008/2009 mit rd. 2.300.000 €. Dieser Drittmittelanteil wird in einem harten nationalen und internationalen Wettbewerb eingeworben und ist Beleg für die Fähigkeit des

Institutes, die Spannbreite von der Grundlagenforschung bis zu praxisbezogenen Modellprojekten wissenschaftlich und organisatorisch zu bewältigen.

Quelle: IAT ©

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts Arbeit und Technik

(Stand 31.12.2011)

## Geschäftsführende Direktoren:

PD Dr. Josef Hilbert

Prof. Dr. Franz Lehner (bis August 2011)

Assistenz:

Angelika Koopmann

## Servicebereich Administration, Information und Kommunikation:



## Leitung:

Detlef Ober

## Mitarbeiter/innen:

Claudia Braczko (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)

Dagmar Deutmeyer Gabriela Lütgen Stefan Meyer Ursula Puzicha Hans-Jürgen Rothgänger Christiane Schütter Veronika Twardowski

## Forschungsschwerpunkt GESUNDHEITSWIRTSCHAFT UND LEBENSQUALITÄT



## Leitung:

PD Dr. Josef Hilbert

#### Assistenz:

Angelika Koopmann

## Wissenschafliche Mitarbeiter/innen:

Stephan von Bandemer
Dirk Bartig (bis 31.08.2011)
Christoph Bräutigam
Michael Cirkel
Elke Dahlbeck
Sandra Dörpinghaus
Peter Enste
Michaela Evans
Sebastian Merkel
Anna Nimako-Doffour
Wolfgang Paulus
Sascha Romanowski
Kinga Salewski (bis 15.09.2011)
Robert Schwanitz (bis 30.09.2011)

## **Research Fellows:**

Prof. Dr. Winrich Breipohl Prof. Dr. Yeung Ja Yang

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts Arbeit und Technik

## Forschungsschwerpunkt INNOVATION, RAUM & KULTUR



Leitung:

PD Dr. Rehfeld

Assistenz:

Carmen Oehler

## Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen:

Anna Butzin (bis 26.06.2011)

Saskia Dankwart

Alexandra David

Franz Flögel

Dr. Stefan Gärtner

Jürgen Nordhause-Janz

Judith Terstriep

Jessica Welschhoff

Brigitta Widmaier (bis 31.08.2010)

## Research Fellows:

Christoph Beer

Dr. Ileana Hamburg

Prof. Dr. Ernst Helmstädter

Prof. Dr. Heiner Treinen

## Forschungsschwerpunkt WISSEN UND KOMPETENZ

Leitung:

Dr. Michael Krüger-Charlé

Assistenz:

Simone Sprick

Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen:

Benedikt Leisering (bis 31.10.2011)

Fikret Öz

Dr. Hansjürgen Paul

Katharina Rolff (bis 31.10.2011)

Dr. Karin Weishaupt

Research Fellows:

Prof. Dr. Franz Lehner (seit September 2011)





## Prof. Dr. Jörg Bogumil,

Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaft, Lehrstuhl für Öffentliche Verwaltung, Stadtund Regionalpolitik an der Ruhr-Universität Bochum

### Prof. Dr. Winrich Breipohl,

Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität am Institut Arbeit und Technik

#### Michaela Evans,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität am Institut Arbeit und Technik

#### Dr. Ileana Hamburg,

Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur am Institut Arbeit und Technik

#### PD Dr. Josef Hilbert.

Geschäftsführender Direktor und Leiter des Forschungsschwerpunkts Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität am Institut Arbeit und Technik

## Dr. Michael Krüger-Charlé,

Leiter des Forschungsschwerpunkts Wissen und Kompetenz am Institut Arbeit und Technik

## Prof. Dr. Franz Lehner (bis 31.08.2011),

Geschäftsführender Direktor des Instituts Arbeit und Technik, Professor für angewandte Sozialforschung an der Ruhr-Universität Bochum

## Jürgen Nordhause-Janz,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur am Institut Arbeit und Technik

#### Detlef Ober,

Administrativer Geschäftsführer und Projektmanager am Institut Arbeit und Technik

## PD Dr. Dieter Rehfeld,

Leiter des Forschungsschwerpunkts Innovation, Raum & Kultur am Institut Arbeit und Technik

## Prof. Dr.-Ing. Alfons Rinschede,

Fachhochschule Gelsenkirchen, Fachbereich Versorgung und Entsorgung, Leiter des Zentrums Entsorgungswirtschaft

## Research Fellows 2010/2011

Seit 2008 ist Christoph Beer Research Fellow am Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur des IAT. Der Cluster Manager des IT Cluster Bern arbeitet in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer, Innovationsmanagement und Clustermanagement und ist Geschäftsführender Partner der mundi consulting AG, Bern. Mit dem IAT arbeitete er bereits seit längerem im EU-Forschungsprojekt NICE zusammen als Projektleiter für die Region Bern. Er ist Mitglied im TCI – The global practitioners network for competitiveness, clusters and innovation.

Prof. Dr. med. Winrich Breipohl (\* 1941). Long duration employments at the Universities of Göttingen, Bochum, Essen, Brisbane (Australia), Bonn. Majors in pre-clinical education, research and European and beyond international co-operation. After retirement affiliation with IAT as Board member (Health Internationalization) and activity majors in: regional, national and European networking with regard to international concepts and visions, authority co-operations plus memberhips, German-Turkish Health co-operations, community health, health supply and health access initiatives, welfare sector partnering with Red Cross-Red Crescent, medicals, health professionals and

complementary health strategies, health demand supply strategies, interdisciplinary transfer of research progress into integratively structured health and social sectors.

Der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Ernst Helmstädter, von 1983 bis 1988 einer der "Wirtschafts-Weisen", ist seit 1996 Gastprofessor am IAT. Der ehemalige Direktor des Instituts für Industriewirtschaftliche Forschung und der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft der Universität Münster hat nach seiner Emeritierung im Jahr 1989 seine wissenschaftliche Arbeit aktiv fortgeführt: Im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur des IAT befasste er sich mit dem Thema Wissensteilung und der Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen.

Prof. Dr. Franz Lehner ist seit seinem Ausscheiden als Geschäftsführender Direktor des IAT und Professor für angewandte Sozialforschung an der RUB Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz. Er lehrte an den Universitäten Mannheim, Zürich, Heidelberg, Münster sowie an der State University of New York at Buffalo. 1978 habilitierte er sich an der Universität Mannheim und war unter anderem German Kennedy Memorial Fel-

low an der Harvard University und Visiting
Fellow am Centre for the Study of Public
Choice am Virginia Polytechnic Institute. Im
Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz arbeitet er an dem Projekt Creative Factory, als Ergebnis der IAT-Studiengruppe
Lernende Region Ruhr zum Projekt
"Ruhrphantasie(n): Von kollektiven Illusionen
zu realistischen Strategien" ist das Buch von
Bogumil/Heinze/Lehner/Strohmeier "Viel erreicht – wenig gewonnen. Ein realistischer
Blick auf das Ruhrgebiet" erscheinen.

Prof. Dr. Heiner Treinen lehrte an der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Sozialwissenschaftliche Methodenlehre und Statistik. Seit 1997 ist er Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur des IAT. Sein Forschungsgebiet umfasst die Kulturwissenschaften, sozio-ökonomischen Wandel und die Entwicklung des Dienstleistungssektors. Er befasst sich mit Methoden der empirischen Sozialforschung und dem Beitrag kultureller Fragestellungen als Basis für die Untersuchung regionaler Netzwerke.

Dr. Ileana Hamburg lehrte als Professorin für Mathematik und Informatik an der Universität Craiova und war als Softwareentwicklerin für die Firma HOB-electronic in Zirndorf und als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Erlangen-Nürnberg tätig. Seit 1989 ist sie Dozentin an der Fernuniversität Hagen, z.Zt. Mentorin für Theoretische Informatik. Von 1989 bis 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut Arbeit und Technik. Sie leitet die IAT-Studiengruppe "Life Long Learning (LLL) – praxisgerecht, wissensintensiv, kooperativ, innovationsfördernd". Mitgliedschaften: D-ELAN; KES; Programmkomitees internationaler Konferenzen wie Innovation through Knowledge Transfer, ICIW (International Conference on Internet and Web Applications and Services), WBE (Web-based Education).

Prof. Dr. Yeung Ja Yang ist Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität des IAT. Die Wissenschaftlerin aus Südkorea machte ihr Zweitstudium an der Universität Osnabrück, wo sie anschließend als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte für soziale Altenarbeit des Fachbereiches Erziehungs- und Kulturwissenschaften tätig war. Seit 2005 ist sie Professorin im Fachbereich Social Welfare

an der Kyungnam University in Changwon. Im Rahmen einer Forschungsreise besuchte sie 2009 das IAT zum wissenschaftlichen Austausch. Seitdem gibt es eine regelmäßige Kooperation zwischen dem IAT und der Kyungnam University. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Altenversorgung, Seniorenwirtschaft, AAL und Migrationsforschung unter besonderer Berücksichtigung von Hybridity und Transnationalism.

## Personalia – Dissertationen, Lehrtätigkeiten, Mitgliedschaften

#### Anna Butzin,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur, promoviert zum Thema "Wissensdynamiken in sektoralen Innovationsprozessen – Eine Analyse anhand von Innovationsbiographien" (Arbeitstitel) an der Philipps Universität Marburg, Betreuer: Prof. Dr. Simone Strambach und PD Dr. Dieter Rehfeld

### Christoph Bräutigam,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität, promoviert an der Universität Osnabrück zum Thema "Berührung im Kontext pflegerischer Interaktion". Betreuer ist Prof. Dr. Hartmut Remmers.

#### Saskia Dankwart,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur und Mitglied in der Ruhr University Bochum Research School, promoviert zurzeit zum Thema "Regional Distinctiveness and the Shortage of Skilled Labor" an der Ruhr-Universität Bochum Erstbetreuer: PD Dr. Dieter Rehfeld (RUB), Zweitbetreuer: Prof. Dr. Jörg Bogumil (RUB).

#### Alexandra David.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur, promoviert an der Universität Twente, Niederlande, Arbeitstitel: "Der Nutzen von Netzwerken für die regionale Ökonomie." Betreuer sind Prof. Dr. Hans Th.A. Bressers und PD Dr. Dieter Rehfeld

### Dr. Stefan Gärtner,

Leiter des Forschungsbereichs Raumkapital im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur, hat einen Lehrauftrag an der Ruhruniversität Bochum zu den Themen: Raumwahrnehmung, Unternehmens-/Finanzierungsstrukturen und -kulturen im Kontext regionaler Entwicklung.

#### Dr. Ileana Hamburg,

Research Fellow im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur, und Leiterin der Gruppe Life Long Learning im IAT. Sie ist Mentorin für Theoretische Informatik an der Fernuniversität Hagen. Ileana Hamburg ist in den Herausgeberkomitees verschiedener Fachzeitschriften und arbeitet in den Programmkomitees internationaler Konferenzen.

#### PD Dr. Josef Hilbert.

Geschäftsführender Direktor des IAT und Leiter des Forschungsschwerpunkts Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität (GELL), lehrt als Privatdozent an der Medizinischen Fakultät der RUB, Vorlesung: "Gesundheitsökonomie, Gesundheitsreform, öffentliche Gesundheitspflege". Er ist u.a. Stellvertretender Vorsitzender des MedEcon-Ruhr e.V., der Gesundheitswirtschaftsinitiative des Ruhrgebiets, Sprecher des "Netzwerks Deutsche Gesundheitsregionen e.V." (NDGR e. V.), Mitglied im Ausschuss für Gesundheitswirtschaft des DIHK. Er gehört dem Direktorium des Westfälischen Instituts für Gesundheit an, das an der Fachhochschule Gelsenkirchen als Querschnittsinstitut neu gegründet wurde.

#### Dr. Michael Krüger-Charlé,

Leiter des Forschungsschwerpunkts Wissen und Kompetenz, Lehrveranstaltung an der Fakultät für Sozialwissenschaften der RUB: Governance im Bildungssystem Wintersemester 2010/11.

#### Prof. Dr. Franz Lehner.

seit 1990 Präsident des Instituts Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum NRW, nach der Neustrukturierung und Verlagerung des IAT an die Fachhochschule Gelsenkirchen Geschäftsführender Direktor des Instituts zusammen mit PD Dr. Josef Hilbert (seit 2009), ist mit Erreichen der Altersgrenze ausgeschieden. Auch im Ruhestand bleibt Lehner dem IAT als Research Fellow für die von ihm in die Wege geleiteten Projekte als Freund und Berater erhalten.

## Dr.-Ing. Hansjürgen Paul,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz, lehrt an der Fachhochschule Gelsenkirchen im Fachbereich Informatik: Bachelor-Lehrveranstaltung "MCI – Mensch-Computer-Interaktion" sowie Programmierpraktika; Master-Lehrveranstaltung "IGE-Informatik und Gesellschaft", sowie im Rahmen der Master-Ausbildung Vertiefungsveranstaltungen zu den Themen "Exploratives Agie-ren in interaktiven Systemen", "Anwendungen und Auswirkungen der RFID-Technologie" und "Pioniere der Softwaretechnik".

## Fikret Öz.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz: Die Lehrtätigkeit an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität-Bochum konzentriert sich auf der Vermittlung der Methodenkenntnisse im Bereich der angewandten Sozialforschung.

#### PD Dr. Dieter Rehfeld.

leitet den Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum, Kultur. Als Privatdozent an der Ruhr-Universität Bochum gibt er Lehrveranstaltungen zur Entwicklung des europäischen Raums und zur Strukturpolitik. Er ist Gutachter für verschiedene Fachzeitschriften und Forschungsförderungseinrichtungen. 2011 war er Mitglied eines OECD-Expertenteams zur Entwicklung einer Strategie zum Aufbau eines Clean Tech Clusters in der Negev/Israel.

## Judith Terstriep,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur, setzt sich im Rahmen ihrer Dissertation «Erfolgskonzept Cluster!? Zur Bedeutung von Clustern für den wirtschaftlichen Erfolg und die Innovativität von Unternehmen» durch eine Verknüpfung innovations-, management- und clustertheoretischer Ansätze mit der Mikrofundierung von Clustern auseinander. Betreut wird die Arbeit durch Prof. Dr. Christian Lüthje, Technische Universität Hamburg-Harburg, Institut für Marketing und Innovation, und PD Dr. Dieter Rehfeld, Institut Arbeit und Technik.

## Kooperationspartner des Instituts Arbeit und Technik

## Kooperationspartner aus der Wissenschaft:

- TU Dortmund, Institut für Gerontologie
- FU Berlin, Fachbereich
   Wirtschaftswissenschaft, Kompetenzbereich
   "Organisation und Management"
- Fachhochschule Kiel, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit
- Deutsches Krankenhausinstitut e.V. (DKI)
- Düsseldorf Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW, Fachbereich Prävention und Innovation
- Hochschule Niederrhein, Fachbereich,
   Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
- Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST), Dortmund
- Fraunhofer-Institut für Mikroelektronische Schaltungen und Systeme (ISM), Duisburg
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart
- Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS), Berlin
- Universität Duisburg-Essen, Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung e.V. (RISP)
- TU Berlin, Fakultät Wirtschaft und Management, Institut für Technologie und Innovationsmanagement
- Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschaftsund Sozialwissenschaften, Fachbereich

- Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Management im Gesundheitswesen
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik I
- Universität Bremen, Institut für Public Health und Pflegeforschung
- Universität Witten-Herdecke, Fakultät für Gesundheit, Department Pflegewissenschaften
- Universität Bielefeld, Fakultät für Gesundheitswissenschaften
- Universität Trier, Internationales Health Care Management Institut (IHCI)
- Fachhochschule für Organisation und Management (FOM), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Statistik
- Berner Fachhochschule, Kompetenzzentrum Unternehmensführung
- Centre for Urban and Regional Studies (CURS),
   University of Birmingham, UK
- CERAM Business School, Sophia Antipolis
- Göteborgs Universitet, Department of Human and Economic Geography, , Göteborg, Schweden
- KWI, Kulturwissenschaftliches Institut Essen
- n w Fachhochschule Nordwestschweiz
- Nordic Centre for Spatial Development,
   Nordregio, Stockholm, Sweden
- Phllipps-Universität Marburg, Fachbereich Geographie

- Radboud University Nijmegen, Nijmegen School of Management
- SPIRIT, Institute for History, International and Social Studies, Aalborg University, Aalborg, Denmark
- Széchenyi István Universität, Györ
- Université de Neuchâtel, Institute for Economic and Regional Research Neuchâtel, CH
- University Cardiff, Centre for Advanced Studies, UK
- University of Cambridge, IfM Institute for Manufacturing, UK
- University Tampere, Finnland
- Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Regional- und Umweltwirtschaft, Österreich
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, Berlin
- Hungary Academy of Sciences Centre for Regional Studies, H
- Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)
- Fachgruppe Entwicklungsmethoden für Informationssysteme und deren Anwendung (EMISA) des Fachbereichs Datenbanken und Informationssysteme (FBDBIS) der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)
- Fachbereich Mensch-Computer-Interaktion (MCI) der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)
- Universität Bremen, Fachbereich Mathematik/ Informatik, Arbeitsgruppe Angewandte Informatik

- Sozialforschungsstelle Dortmund
- European Medical Association
- European Association of Predictive and Preventive Medicine
- Hacettepe University Ankara
- Edirne University
- Industrial Technology Research Institute of Taiwan, R.O.C
- International Network Towards Unity for Health
- Triveni Nursing Home, India
- The Catholic Health Association of India (CHAI)
- European Pediatric Thematic Network (EUROPET)
- Korea Institute of Industrial Technology (KITECH), Ansan, Korea
- Kyungnam University, Changwon, Korea
- Universität Antalya, Department für Gerontologie, Antalya, Türkei
- University of Versailles & Saint Quentin en Yvelines, Laboratory of Engineering Systems

## Wirtschaft – Verbände – Stiftungen – Netzwerke

- Stiftung Deutsche Schlaganfallhilfe
- Deutsche Stiftung Chronisch Kranke
- Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)
- Allianz Chronischer Seltener Erkrankungen ACHSE e.V.

- Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik (GGT)
- MedEcon Ruhr e.V., Netzwerk der Gesundheitswirtschaft an der Ruhr
- Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft (ZIG) OWL
- HealthRegion CologneBonn e.V.
- BioCon Valley, Life Science und Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Gesundheitswirtschaftsinitiative Rheinland-Pfalz
- Gesundheitsinitiative Schleswig-Holstein
- Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen (NDGR)
- Initiative Gesundheitswirtschaft e.V. (IGW)
- Netzwerk Ruhrgebiet gegen den Schlaganfall
- Westdeutscher Schlaganfallzirkel
- Netzwerk Wiedereinstieg NRW
- Handwerkszentrum Wohnen im Alter (WIA),
   Handwerkskammer Düsseldorf
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen (BAGSO)
- Krankenhausgesellschaft NRW (KGNW)
- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
- Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
- EBN European Business & Innovation Network, Brüssel, B

- FinanceTree, Cambridge, UK
- Innovationsbron AB, Stockholm, Schweden
- METUTECH–Ortadoğu Teknopark AG, Ankara, TR
- · St John's Innovation Centre, Cambridge, UK
- UKBI UK Buisness Incubation, Bristol, UK
- VDI Technologiezentrum GmbH, Düsseldorf
- StadtRaumKonzept GmbH, Dortmund
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH)
- Kreishandwerkerschaft Dortmund
- Handwerkskammer Dortmund
- Handwerkskammer Düsseldorf
- Handwerkskammer Münster
- Stiftung Partner f
   ür Schule NRW
- Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle (isw)
- JAW Fachdienst Schleswig-Holstein
- Wirtschaftsförderung Dortmund
- RAG Montanimmobilien
- Kipar Landschaftsarchitekten
- NRW Urban

## Projekte 2010/2011

## **Drittmittelprojekte**

Achieve More

Drittmittelgeber: EU

Akquisition von Akteuren der Gesundheitswirtschaft aus nordeuropäischen Ländern

Drittmittelgeber: NRW.Invest GmbH, Düsseldorf

Alumni Netzwerke – ein ungenutztes Potential der Fachkräftesicherung und -gewinnung

Drittmittelgeber: EU

Analyse der Gelingungsfaktoren für Raumunternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierungsfrage

Drittmittelgeber: Montag Stiftung Urbane Räume

Aufbereitung und Bereitstellung von Branchenund Basisdaten zum Ruhrgebiet

Drittmittelgeber: Wirtschaftsförderung

metropole ruhr GmbH

Aufbereitung und Datenbereitstellung für Zielgruppentypologisierungen im Segment 50+

Drittmittelgeber: Rheinisch-Westfälischer

Genossenschaftsverband

Ausbildungssituation im Handwerk

Drittmittelgeber: HWK Münster, HWK Düsseldorf, HWK Dortmund

Begleitende Evaluation Regionales
Entwicklungskonzept (REK) für die MEO Region

Drittmittelgeber: Mülheim & Business GmbH,

Mülheim an der Ruhr

Wissenschaftliche Begleitung im Rahmen des Clustersekretariats NRW

Drittmittelgeber: Land NRW

**Corporate Culture and Regional Embeddedness** 

Drittmittelgeber: EU

Datenpflege und Ergänzung des LohnSpiegel-Datenbestandes

Drittmittelgeber: Hans-Böckler-Stiftung

E-Health@Home: Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Unterstützung eines selbst bestimmten Lebens in einer alternden Gesellschaft

Drittmittelgeber: BMBF

Ein Gespräch mit der EU – Die Wortmeldungen europäischer Bürger

Drittmittelgeber: EU

Entwicklung zukunftsfähiger

Qualifikationsprofile für Ärztinnen und Ärzte

Drittmittelgeber:

Initiative Gesundheitswirtschaft

Europäisches Netzwerk: Berufliche Laufbahn von Frauen als Akademikerinnen, Forscherinnen, Fachexpertinnen in Ingenieurwesen, Computer

und Naturwissenschaft Drittmittelgeber: EU

Exposé für ein Gutachten zur regionalspezifischen Fachkräftesituation in NRW: Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen

Drittmittelgeber: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr NRW

Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege

Drittmittelgeber: Hans-Böckler-Stiftung

Gesundheit als Standortfaktor – Eine Analyse von Krankheitsbelastungen und möglichen Gesundheitsgewinnen durch ein regionales Gesundheitsmanagement in Rheinland-Pfalz

Drittmittelgeber: Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie

Rheinland-Pfalz

Gesundheitswirtschaft im Landkreis Marburg-Biedenkopf

Drittmittelgeber: Landkreis Marburg-Biedenkopf

#### Gesundheitswirtschaft Rheinland-Pfalz

Drittmittelgeber: MASGFF und MWVLW Rheinland-Pfalz

Gesundheitswirtschaftsgutachten und Clusteranalyse in Schleswig-Holstein

Drittmittelgeber: Ministerium für Wissenschaft,

Wirtschaft und Verkehr des Landes

Schleswig-Holstein

Identifizierung von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Bildungsbiografien von Menschen mit türkischem Migrationshintergrund im Handwerk

Drittmittelgeber: Handwerkskammern Münster,

Düsseldorf und Dortmund

Innovation in the Acquisition of Basic Competences – Teilnahme EU Leonardo Lernpartnerschaft

Drittmittelgeber: BIBB, Bonn

Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken. Teilprojekt "Innovationsfaktoren in einer alternden Gesellschaft"

Drittmittelgeber: BMBF

Innovationsstrategien am Bau im internationalen Vergleich

Drittmittelgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

Integrative Behindertenbetreuung

Drittmittelgeber: EU

Internationalisierung der Gesundheitswirtschaft am Beispiel der Schlaganfallversorgung (Rheinland-Pfalz)

Drittmittelgeber: Land Rheinland-Pfalz

Kompetenzen in der Gesundheitswirtschaft

Drittmittelgeber: Bezirksregierung Arnsberg

Konzeptstudie für den Aufbau des Netzwerks Gesundheitswesen und medizinische Versorgung Bad Kissingen–Rhön-Grabfeld

Drittmittelgeber:

Wirtschaftsförderung/Landkreis Bad Kissingen

Kreativ- und Kulturwirtschaftsbericht im Bergischen Städtedreieck

Drittmittelgeber: Regionalagentur Remscheid,

Solingen, Wuppertal

Kreative Lernansätze für Menschen mit Behinderungen durch interkulturelle Events und Umgebungen

Drittmittelgeber: EU

Leonardo da Vinci Multilateral Projekt of Development of Innovation

Drittmittelgeber: EU

Lifescience.biz – Entwicklung und Management hybrider Geschäftsmodelle im Gesundheits- und Wellnesswesen

Drittmittelgeber: BMBF

LLL Readiness in SMEs – Bereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen für Life Long Learning

Drittmittelgeber: EU

Maßgeschneiderte Maßnahmen zur regionalen Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Arbeitnehmer. 'Pushing the right Button'

Drittmittelgeber: EU

Netzwerk Qualifikation und Beschäftigung Oberhausen

Drittmittelgeber:

Wirtschaftsförderung Oberhausen

Nutzung von Synergien zwischen Gesundheitsund Kreativwirtschaft im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung

Drittmittelgeber: Bundesministerium für

Wirtschaft und Technologie

Perspektiven für Wiedereinsteigerinnen in der Gesundheitswirtschaft

Drittmittelgeber: Stadt Herne, Stadt Bochum

## Projekte 2010/2011

Pflege-Innovation in der Gesundheitsregion Aachen

Drittmittelgeber: MAGS NRW

Produktive Innovationsprozesse zur Erhöhung der Produktivität von Gesundheitsdienstleistern, Teilvorhaben medizinisch technischer Innovationen in Krankenhäusern

Drittmittelgeber BMBF

Prospektive Analyse für die Seniorenwirtschaft in den deutschsprachigen Ostkantonen Belgiens

Drittmittelgeber: Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens

Raum und Sparkassen

Drittmittelgeber: Wissenschaftsförderung der

Sparkassen

Reha der Zukunft – Brückenschläge: Modellhafte Entwicklung vernetzter Versorgungsprozesse

Drittmittelgeber: Ziel-2/Med in.NRW/

Forschungszentrum Jülich

Rehabilitation nach Schlaganfall

Drittmittelgeber: Stiftung Deutsche Schlaganfall-

hilfe

Regional Trajectories to the Knowledge

Economy: A Dynamic Model

Drittmittelgeber: EU

Sektorale Entwicklungen und Wachstumsfelder in der Metropole Ruhr

Drittmittelgeber: Wirtschaftsförderung metropo-

le ruhr GmbH

Soziale Gesundheitswirtschaft

Drittmittelgeber: Friedrich-Ebert-Stiftung

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit innovativer KMU in der deutschen Gesundheitswirtschaft, insbesondere in den Bereichen Medizinprodukte und Regenerative Medizin/neuartige Therapien/ Biosimilars unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierungsbedingungen

Drittmittelgeber: Bundesministerium für Wirt-

schaft und Technologie

Steigerung der Personalqualität durch Berufsberatung für Personen mit speziellen Bedürfnissen

Drittmittelgeber: EU

Studie zur Gesundheitswirtschaft in Bremen

Drittmittelgeber: Senat für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales des Landes

Bremen

Studie: Gesundheitsstandort Baden-Württemberg – Stärken und außenwirtschaftliche Potenziale

Drittmittelgeber: Wirtschaftsminister Baden-

Württemberg

Technologie-Transfer-Ring Handwerk NRW (TTH)

Drittmittelgeber: LGH Düsseldorf

Tertiary Higher Education for People in Mid-life

Drittmittelgeber: EU

Transfer eines Ausbildungskonzeptes sowie Entwicklung und Implementierung eines dazugehörigen Leistungspunktesystems auf Basis ECVET zur Stärkung von Mobilität und Durchlässigkeit in der Altenpflege

Drittmittelgeber: BIBB, Bonn

Trend- und Innovationsmonitoring Gesundheitswirtschaft: "Innovationspanel Klinikwirtschaft. NRW"

Drittmittelgeber:

Clustermanagement NRW (ZIG Bielefeld)

Trend- und Innovationsmonitoring NRW

Drittmittelgeber: Clustermanagement NRW (ZIG

Bielefeld)

Übergangsmanagement Schule – Ausbildung/ Beruf: Eine systematische Aufnahme und Bewertung von Maßnahmen im Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf Drittmittelgeber: Gewerkschaft Erziehung

Drittmittelgeber: Gewerkschaft Erziehur

und Wissenschaft NRW

Unabhängige Lebensführung im demografischen Wandel – Ein Ländervergleich Deutschland-Südkorea

Drittmittelgeber: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (BMBF)

Verbundprojekt: Entwicklung innovativer Versorgungskonzepte am Beispiel seltener Erkrankungen – Teilvorhaben Qualifizierungskonzepte zur Verbreitung von Innovationen bei seltenen Erkrankungen

Drittmittelgeber: BMBF

Verbundprojekt: Internationalisierung von Gesundheitsdienstleistungen – Patientenimport und Serviceexport. Teilvorhaben Konzeptentwicklung und Pilotierung internationaler Gesundheitsdienstleistungen

Drittmittelgeber: BMBF

Web 2.0 Technologien und Netzwerktechniken zur Unterstützung von informellem Lernen in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Drittmittelgeber: EU

Wiedereinstieg in der Gesundheitswirtschaft

Drittmittelgeber: Stadt Herne, Stadt Bochum

Wissenschaftsatlas Ruhr

Drittmittelgeber: Mercator-Stiftung, Essen

Wissenschaftliche Assistenz im Handlungskonzept Schule & Arbeitswelt in Schleswig Holstein Drittmittelgeber: Norddeutsche Gesellschaft für

Diakonie

Wissenschaftliche Begleitung zur Umsetzung der Gesundheitsinitiative Rheinland-Pfalz

Drittmittelgeber: Ministerium für Soziales, Gesundheit und Demographie Rheinland-Pfalz

Zukunft der Dienstleistungen

Drittmittelgeber: Friedrich-Ebert-Stiftung

## Eigenprojekte

## Ageing in a foreign land

Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqulität

CultNature - Bio-Energie-Parklandschaft Ruhr

Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz

Grundlagen innovativer Räume – Kompetenzen, Kultur, Kommunikation

Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum, Kultur

Online-Befragungen: Methodische Aspekte

Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz

RuhrPhantasie(n): Von kollektiven Illusionen zu realistischen Strategien

Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz

Sozialwissenschaft

Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz

Widersprüchliche Tendenzen beim Umgang mit digitalen Publikationsformen: Bestandsaufnahme und Konsequenzen

Forschungsschwerpunkt Wissen und Kompetenz



### 2010

Eduard-Perings-Symposium

Kreative Metropole Ruhr? – Von kollektiven

Illusionen zu gemeinsamem Lernen

04.02.2010; Mitveranstalter: Pro Ruhrgebiet, ELE

Wake up your regional knowledge assets 05.-06.05.2010; Mitveranstalter, Eurodite, EU

Health Bridges Across The Bosphorus 3
13.-17.05.2010; Mitveranstalter: Deutsches
Rotes Kreuz, Kreisverband Mettmann e.V.,
Deutsch-Türkische Medizinergesellschaft e.V.,
European Association of Erasmus Coordinators,
European Medical Association, Gesundheitscampus Nordrhein-Westfalen, Bochum

Workshop: "Impulse für Innovationen in der europäischen Bauwirtschaft – Zwischen Selbstorganisation und regulativem Druck"
18.06.2010; Mitveranstalter: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

IAT beim Still-Leben Ruhrschnellweg – Umfrage zu Identität und Image des Ruhrgebiets 18.07.2010; Mitveranstalter: Kontaktbüro Wissenschaft – Kulturhauptstadt 2010, Kulturwissenschaftliches Institut

## Themengipfel NRW: Vernetzte Versorgung – Internationaler Austausch

28.09.2010, Mitveranstalter: NRWINVEST, CGW. NRW, INCA, Preusker Health Care, ZIG

Praxisforum – Fachkräftemangel in der Gesundheitswirtschaft – Wiedereinsteigerinnen als unerschlossene Ressource des Arbeitsmarktes 06.10.2010; Mitveranstalter: Wirtschaftsförderung und Gleichstellungsstelle der Stadt Bochum, Fachstelle FRAU UND BERUF der Stadt Herne

Jobmesse – Medizin und Gesundheit mit Fachtagung "Beruf mit Berufung? Risiken und Nebenwirkungen im Arbeitsmarkt Gesundheit 22.-23.10.2010; Mitveranstalter: Medecon Ruhr, Wirtschaftsförderung Bottrop und Gelsenkirchen, Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft Ostwestfalen-Lippe

**11. OWL Forum Gesundheitswirtschaft** 03.11.2010; Mitveranstalter: ZIG-Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft

E-Health für den Gesundheitsstandort Zu Hause – Ein Atlas zur Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Telemedizin in Deutschland . Parallel: Präsentation und Einführung der Landkarte 22.11.2010; Mitveranstalter: E-Health@Home – Medica media

Geschäftsfeld "Gesunde Ernährung": Adipositas – Handlungsfeld für Hochschule und Wirtschaft

23.11.2010; Mitveranstalter: FH Gelsenkirchen

Wissen.Sprache.Technik. – Pflege verbindet 02.12.2010; Mitveranstalter: Institut für Public Health und Pflegeforschung der Universität Bremen, IT-Dienstleister und Pflegespezialist atacama, Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen (NDGR e.V.)

**Kulturhauptstadt 2010 als Wirtschaftsfaktor** 07.12.2010; Mitveranstalter: Katholische Akademie des Bistums Essen "Die Wolfsburg", Bank im Bistum Essen, Ruhr2010.GmbH

## 2011

Bildung: Schlüssel zur Zukunft, Bochumer Kongress 2011

17.-18.02.2011; Veranstalter: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft NRW, Deutscher Gewerkschaftsbund, Ruhr-Universität Bochum in Kooperation mit Institut Arbeit und Technik, evang. Akademie Villigst, IG Metall, IGBCE

## Veranstaltungen 2010/2011

Rollentausch: Schülerinnen und Schüler beraten als Experten Wissenschaftler, Politiker und Wirtschaftsvertreter, wie sich "gute Bildung für alle" machen lässt

22.02.2011; Institut Arbeit und Technik

ACHIEVE MORE Final Event – Accelerating Growth of Knowledge-Intensive Service SMEs in the ICT sector

16.03.2011; Mitveranstalter: European Commission (Enterprise and Industry)

Abschlusskonferenz Modellprojekt PIA, Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen 05.04.2011: Mitveranstalter MA&T Seil & Partner

Symposium: Zukunft der Arbeit – Wie und wo werden wir arbeiten?

07.04.2011; Institut Arbeit und Technik

Räumliche Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise

12.04.2011; IZB – Internationales Begegnungszentrum Technische Universität Dortmund

Zukunft der Strukturpolitik im Ruhrgebiet 12.05.2011; Mitveranstalter: Ministerium für Bundesangelegenheiten, Europa und Medien des Landes Nordrhein-Westfalen Kick-off Meeting: Maßgeschneiderte Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Arbeitnehmer

19.05.2011; Mitveranstalter: University of Twente (Niederlande), NASURSA (Spanien), REGIO BASILIENSIS (Schweiz), Eastern Norway Research Institute (Norwegen), Radbout University (Niederlande/Koordinator)

Verbesserung der Berufsberatung für Personen mit speziellen Bedürfnissen

26.05.2011; Mitveranstalter: EU (ACCESS)

Versorgungssituation und Versorgungsanforderungen an die Schlaganfall-Rehabilitation in Ostwestfalen-Lippe

21.06.2011; Mitveranstalter: Stiftung Deutsche Schlaganfallhilfe; Otto Bock (Quality for Life); Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen; Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft Ostwestfalen-Lippe

Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Unterstützung eines selbst bestimmten Lebens in einer alternden Gesellschaft

30.06.2011; Mitveranstalter: Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung u.a. Projektpartner

Projektsymposium: "Zukunft der Reha? – Herausforderungen und Innovationstrends" 19.07.2011; Mitveranstalter: ZIG (Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft), Universität Bielefeld

Diversität und Mentoring für Menschen mit Lernschwierigkeiten – Training

15.08.2011; Mitveranstalter: EU Programm für Lebenslanges Lernen

Workshop: Reha der Zukunft – Brückenschläge 18.10.2011; Mitveranstalter: Universität Bielefeld, ZIG

Rehaforum Schlaganfall Rhein-Ruhr

08.11.2011; Mitveranstalter: Stiftung Deutsche Schlaganfallhilfe, Ottobock, Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen, Ärztezeitung, Case Management, medhochzwei, WAZ Mediengruppe, MedEcon

Jobmesse Medizin und Gesundheit 2011

11.-12.11.2011; Veranstalter: Anstoß Essen, Wissenschaftspark Gelsenkirchen, Wirtschaftsförderung Bottrop, Stadt Gelsenkirchen, Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft Ostwestfalen-Lippe

## Ausgewählte Veröffentlichungen aus den Jahren 2010 und 2011

#### Bücher

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra / Fuchs-Frohnhofen, Paul / Borutta, Manfred, 2011: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl. ISBN 978-3-8288-2633-5

Bräutigam, Christoph / Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Schulze, Sandra, 2011: Arbeit und Qualifizierung in der Sozialen Gesundheitswirtschaft: von heimlichen Helden und blinden Flecken; Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Oktober 2011. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs. ISBN 978-3-86872-902-3

Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke / Kolzarek, Barbara / Bendig, Andreas, 2011: Quick Check Innovationsfähigkeit: ein Schnelltest zur Selbstanalyse der unternehmerischen Innovationsfähigkeit für kleine Unternehmen. 1. Aufl. Vechta: Vechtaer Verl. für Studium, Wissenschaft und Forschung. Schriftenreihe zur Bildung und Nachhaltigen Entwicklung, Bd. 4. ISBN 978-3-937870-14-8

Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke / Kolzarek, Barbara / Bendig, Andreas, 2011: Innovations-fähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken.

1. Aufl. Vechta: Vechtaer Verl. für Studium, Wissenschaft und Forschung. Schriftenreihe zur Bildung und nachhaltigen Entwicklung, Bd. 3. ISBN 978-3-937870-13-X

Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Mickley, Birgit, 2011: Soziale Gesundheitswirtschaft: mehr Gesundheit – gute Arbeit – qualitatives Wachstum; Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. September 2011. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs. ISBN 978-3-86872-846-0

Gärtner, Stefan / Rehfeld, Dieter / Clifton, Nick (eds.), 2011: Companies, cultures, and the region: interaction and outcomes; European planning studies 19, no. 11. London: Routledge. ISSN 0965-4313

Hilbert, Josef / Fretschner, Rainer / Maelicke, Bernd (Hrsg.), 2011: Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges. ISBN 978-3-8329-6140-4 Hilbert, Josef / Goldschmidt, Andreas J.W. (Hrsg.), 2011: Krankenhausmanagement mit Zukunft: Orientierungswissen und Anregungen von Experten. Stuttgart: Thieme. ISBN 978-3-13-161231-1

Hilbert, Josef / Kluska, Denise / Bienzeisler, Bernd / Ganz, Walter, 2011: Dienstleistungen in der Zukunftsverantwortung: ein Plädoyer für eine (neue) Dienstleistungspolitik; Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungspolitik. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs. ISBN 978-3-86872-696-1

Lehner, Franz, 2011: Sozialwissenschaft: Lehrbuch. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. ISBN 978-3-531-17406-8

## Broschüren und Arbeitspapiere

Braczko, Claudia / Rehfeld, Dieter / Terstriep, Judith (Red.) / Institut Arbeit und Technik, 2010: Geschäftsbericht 2008/2009. Gelsenkirchen Bräutigam, Christoph / Dahlbeck, Elke / Enste, Peter / Evans, Michaela / Hilbert, Josef, 2010: Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier: Arbeit und Soziales, Nr. 215

Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke / Bendig, Andreas / Kolzarek, Barbara, 2011: Management offener Innovationsprozesse. Leipzig: CLIC-Center for Leading Innovation & Cooperation. CLIC Excutive Brief-ing, no. 019

Dörpinghaus, Sandra, 2011: Rehabilitation in NRW: ein Trendreport, erstellt im Auftrag von Cluster Gesundheitswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Stand: Februar 2011. Bielefeld: Zentrum für Innovation in der Gesundheitswirtschaft OWL

Dörpinghaus, Sandra / Evans, Michaela, 2010: Wiedereinstieg in der Gesundheitswirtschaft: ein Handlungsleitfaden für Einrichtungen und Unternehmen. Bochum, Herne: Netzwerke W der Städte Bochum und Herne

Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Mickley, Birgit, 2011: Soziale Gesundheitswirtschaft: mehr Gesundheit, gute Arbeit und qualitatives Wachstum. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

WISO direkt: Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Ausgabe Juni 2011

Hilbert, Josef / Paulus, Wolfgang, 2010: Der Haushalt als Gesundheitsstandort in NRW: ein Trendreport, erstellt im Auftrag von Cluster Gesundheitswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Stand: November 2010. Bielefeld: Clustermanagement Gesundheitswirtschaft Nordrhein-Westfalen

Institut Arbeit und Technik, / Kinne, Rolf / Koop, Jens, 2010: Wissenschaftsatlas Metropole Ruhr. Stand: Juli 2010. Duisburg, Essen: Science Support Centre

Nordhause-Janz, Jürgen / Rehfeld, Dieter / Welschhoff, Jessica, 2011: Innovationsstrategien am Bau im internationalen Vergleich, hrsg. vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Bonn. Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. BMVBS-Online-Publikation, Nr. 07/11

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner, 2011: Was verdienen Chemielaboranten/innen? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Düsseldorf: Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Inst., Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier, Nr. 09/11

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Göckelhorn, Cathrin, 2010: Was verdienen Fachinformatiker/innen? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Januar 2010. Düsseldorf: Wirtschaft- und Sozialwissenschaftliches Institut, Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier, Nr. 05-2010

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Göckelhorn, Cathrin, 2010: Was verdienen Großhandelskaufleute? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Düsseldorf: Wirtschaftsund sozialwissenschaftliches Inst., Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier, Nr. 07/2010

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Göckelhorn, Cathrin, 2011: Was verdienen Energieanlagenelektroniker/innen? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Düsseldorf: Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Inst., Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier, Nr. 08/2011

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Tijdens, Kea / van Klaveren, Maarten, 2011: Employees' experiences of the impact of the economic crisis in 2009 and 2010: a German-Dutch comparison. Amsterdam: University. AIAS Working Paper, no. 11-109

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Göckelhorn, Cathrin / Dribbusch, Heiner, 2010: Was verdienen Diplom-Kaufleute? Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. Düsseldorf: Wirtschaftsund Sozialwissenschaftliches Institut, Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier, Nr. 06-2010

Scharfenorth, Karin / Evans, Michaela, 2011: Personalmanagement und -entwicklung in der Gesundheitswirtschaft – von der Achillesferse zum Innovationsmotor? Universität Bielefeld: Weiterbildender Fernstudiengang "Master of Health Administration"

#### Zeitschriftenaufsätze

Cirkel, Michael, 2011: Harley Rider oder Tauben füttern im Park... In: IT Finance: das Kundenmagazin von Elaxy, Ausg. 1, S. 19
Cirkel, Michael, 2011: Spagat zwischen Pflege und Beruf. In: Der Immobilienbrief Ruhr: Fakten-Meinungen-Tendenzen, Nr. 26, 11.2.2011, S. 7-10

Cirkel, Michael, 2011: Von der Last zur Chance: das Altern der Gesellschaft im Paradigmenwechsel. In: Fretschner, Rainer / Hilbert, Josef/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 23-32

Cooke, Philip / Rehfeld, Dieter, 2011: Path dependence and new paths in regional evolution: in search of the role of culture. In: European planning studies 19, no. 11, pp. 1909-1929

Dörpinghaus, Sandra / Evans, Michaela, 2011: Personalreserven aktivieren: Fachkräftesicherung durch systematisches Wiedereinstiegsmanagement für Frauen. In: Häusliche Pflege, S. 36-39 Enste, Peter / Yang, Yeung Ja, 2011: Selbstständiges Leben im Alter durch technische Systeme in Südkorea. In: Health & Care International 2, Ausgabe 4, S. 58-61

Evans, Michaela / Borchers, Uwe, 2011: Das "nutzerorientierte" Krankenhaus – Chance und Herausforderung für die Gesundheitswirtschaft = The useroriented hospital – chances and challenges for the healthcare industry. In: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen. Available online 4 August 2011

Flögel, Franz, 2010: ASDA Goes Halal: Do British south Asian grocery retailers have to fear ASDA's new offers for muslims? In: Geographische Handelsforschung, Nr. 27, Juli 2010, pp. 29-33

Flögel, Franz, 2011: Ethnic versus religious grocery-shopping: an investigation into the shopping place selection of "South Asian British Muslims". In: GeoLoge 3, no. 1, pp. 13-23

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan, 2010: Bewährte Partner auch in Krisen: Konzept mit sozialen und ökologischen Aspekten. In: Die SparkassenZeitung 73, Nr. 27, 09.07.2010, Beilage 7, S. B6

## Ausgewählte Veröffentlichungen aus den Jahren 2010 und 2011

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan, 2011: Strukturwandel im Einzelhandel: das Ende der B- und C-Lagen oder Chance für Raumunternehmen? In: Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung 30, Dezember 2011, S. 5-13

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan, 2011: Vor Ort flexibel reagieren und gleichzeitig Verbundvorteile nutzen: Sparkassen als soziale Innovationen – Herausforderungen in strukturschwachen Regionen. In: Die SparkassenZeitung 74, Nr. 3, S. 17

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan / Nordhause-Janz, Jürgen, 2011: Kultur- und Kreativwirtschaft und noch eine Prise Florida: Rettung für altindustrielle Städte und Regionen? In: Regio-Pol: Zeitschrift für Regionalwirtschaft, Nr. 1/2, S. 79-97

Gärtner, Stefan, 2011: Corporations and regions: capturing multiple vicinity spaces in European regions. In: European planning studies 19, no. 11, pp. 1931-1950

Gärtner, Stefan, 2011: Regionen und Banken: Gedanken im Lichte der Krise. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 2, S. 153-167 Gärtner, Stefan / Rehfeld, Dieter / Clifton, Nick, 2011: Companies, cultures, and the region: interactions and outcomes; editorial. In: European planning studies 19, no. 11, pp. 1857-1864

Hamburg, Ileana, 2011: Instant learning on demand and communities. In: Problems of education in the 21st century, vol. 28, pp. 33-41

Hilbert, Josef, 2011: Das Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen. In: Gesundheitsdienst, Nr. 2, S. 2-3

Hilbert, Josef, 2011: Die Therapie im Wohnzimmer kann ein Exportschlager werden. In: Gesundheit und Gesellschaft 14, Ausg. 5, S. 3

Hilbert, Josef / Böckler, Sven (Red.), 2011: Kleine Programme, großer Nutzen: Interview. In: Medizintechnik, Nr. 01/11, 28.02.2011, S. 74

Hilbert, Josef / Kluska, Denise, 2010: Boombranche Gesundheitswirtschaft: "frische Rückenwinde" für die Zukunft der Sozialen Arbeit. In: Diakonie unternehmen 7, Nr. 1, S. 21-24

Hilbert, Josef / Paulus, Wolfgang, 2011: Reflexionen, Ideen und erste Ansätze zum Zuhause als Gesundheitsstandort. In: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen = German journal for evidence and quality in health care 105, S. 672-676

Hilbert, Josef / Paulus, Wolfgang, 2011: Vom Hausnotruf zu AAL: Geschichte, Stand und Perspektiven des Einsatzes von Techniken in Medizin und Pflege. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 3, S. 4-17

Kluska, Denise / Merkel, Sebastian / Romanowski, Sascha, 2011: Health goes facebook: der Einfluss von social media auf Patienten und Patientinnen. In: pro familie magazin 39, Nr. 4, S. 13-14

Lehner, Franz, 2010: Der verschwendete Reichtum des Landes NRW. In: nds – die Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft, Nr. 4, S. 3

Lehner, Franz / Schmitz, Wolfgang (Red.), 2011: Wir müssen Lehrer zum Ingenieuren der Bildung machen: Interview. In: VDI-Nachrichten, Bochum, 3.6.2011 Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard, 2011: Was verdienen Ingenieure und Ingenieurinnen? Eine Analyse auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank. In: WSI-Mitteilungen 64, Nr. 1, S. 28-33

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner, 2010: Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Beschäftigen – Ergebnisse der Online-Erhebung des Projekts LohnSpiegel. In: WSI-Report, Nr. 2, März 2010

Öz, Fikret / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner, 2010: Impact of the economic crisis on employees: results of an online-survey by the ,LohnSpiegel' project. In: WSI-Report, no. 2, March 2010

Öz, Fikret / Dribbusch, Heiner / Bispinck, Reinhard, 2010: Das Projekt LohnSpiegel: tatsächlich gezahlte Löhne und Gehälter. In: WSI-Mitteilungen 63, Nr. 1, S. 42-49

Öz, Fikret / Tijdens, Kea / van Klaveren, Maarten / Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner, 2011: Auswirkungen der Wirtschaftskrise in Deutschland und den Niederlanden aus Sicht der Beschäftigten. In: WSI-Mitteilungen 64, Nr. 2, S. 83-90

Reif, Martina (Red.) / Hilbert, Josef, 2011: Gesundheit "vor Ort": das Netzwerk Deutsche Gesundheitsregionen – Bilanz nach zwei Jahren; Interview. In: KU Gesundheitsmanagement 80, Ausg. Februar, S. 36-37

Rehfeld, Dieter, 2011: When policy goes cluster: reflecting the European way(s). In: Journal of competitiveness 1, no. 1, pp. 51-62

Weishaupt, Karin, 2010: Open Access in Brasilien. In: Schnitt~Stelle: Forum für aktuelle Aspekte des Informationswesens 18, H. 3, S. 2-7

Weishaupt, Karin, 2010: Rezension von: Babett Hartmann: Wissenstransfer: ein Qualitätsmodell für den Führungswechsel in Bibliotheken. Berlin: BibSpider, 2009.-172 S.: graph. Darst. (Excellence in Teaching and Learning; 2) – ISBN 978-3-936960-39-6. In: ABI-Technik 30, S. 78-79

Weishaupt, Karin, 2011: Rezension von: Engelbert Plassmann, Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt, Konrad Umlauf: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. 2., gründlich überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, 2011.-X, 388 S.: graf. Darst., Kt. – ISBN 978-3-447-06474-3. Rezension. In: ABI Technik 31, H. 3, S. 186-187

Yang, Yeung Ja, 2010: A biographical study on changeprocess of values and identities of the first-generation Korean-German females in Germany. In: Korean journal of social welfare 62, no. 3, pp. 323-351

Yang, Yeung Ja, 2011: A biographical "caseunderstanding" on the Agency of Men in international marriage in rural areas. In: Korean journal of social welfare 63, no. 1, pp. 317-342

Yang, Yeung Ja, 2011: Reconstructing biography – based on the biography of a male elderly. In: Korean journal of social welfare studies 42, no. 2, summer, pp. 275-302

### Buchbeiträge

Bandemer, Stephan von / Salewski, Kinga / Schwanitz, Robert, 2011: Quo vadis Krankenhaus: zwischen Systemdienstleister und Feuerwehr. In: Goldschmidt, Andreas J. W. / Hilbert, Josef (Hrsg.): Krankenhausmanagement mit Zukunft: Orientierungswissen und Anregungen von Experten. Stuttgart: Thieme, S. 27-34

Bräutigam, Christoph, 2011: Professionelles pflegerisches Selbstverständnis heute. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion

Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S.13-20

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra, 2011: Handlungsempfehlungen aus dem PIA-Projekt zum Umgang mit demenzerkrankten Patienten in Krankenhäusern. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 221-227

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra, 2011: Innovation und Pflege?! In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 21-25

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra, 2011: Personalgewinnung und -sicherung: Pflege als knappes Gut. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 283-290

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra / Fuchs-Frohnhofen, Paul / Marleaux, Ralf, 2011: Wertschöpfung und Neuordnung der Arbeitsaufgaben in der Katholischen Stiftung Marienhospital Aachen. In: PIA-Pflege-Innovationen

in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 123-131

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra / Harlacher, Rudolf / Königs, Wilfried, 2011: Kooperation zwischen pflegerischem und ärztlichem Dienst: die Geriatrie im Medizinischen Zentrum der Städte-Region Aachen. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 113-122

Bräutigam, Christoph / Dörpinghaus, Sandra / Thur, Markus / Herrmann, Manfred, 2011: Verbesserte Versorgung von älteren und demenzkranken Patienten im Krankenhaus Mechernich. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 93-105

Bräutigam, Christoph / Scharfenorth, Karin, 2011: Personalbindung und Personalgewinnung im Krankenhaus. In: Goldschmidt, Andreas J. W. / Hilbert, Josef (Hrsg.): Krankenhausmanagement mit Zukunft: Orientierungswissen und Anregungen von Experten. Stuttgart: Thieme, S. 297-309

Breipohl, Winrich / Hamburg, Ileana, 2011: Mentoring and diversity coaching on the job. In: Life long learning for competitiveness, employability and social inclusion: international conference, 11.-13.11.2011, Craiova, Romania. Craiova: Editura Universitaria, pp. 42-47

Breipohl, Winrich / Hamburg, Ileana, 2011: Mentoring people with disabilities. In: Andrioni, Felicia (ed.): Best practices in the adult education of people with special needs: conference proceedings. September 2011. Petrosani: Universitas Publishing House, pp. 63-72

Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke / Bendig, Andreas / Kolzarek, Barbara, 2010: Innovationsfähigkeit von kleinen Unternehmen im demografischen Wandel = Innovation ability in small sized enterprises in the demographic change. In: Jacobsen, Heike / Schallock, Burkhard (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements: Beiträge zur ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8.-9.10.2009. Berlin: Fraunhofer-Verl., S. 221-228

Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke / Merkel, Sebastian / Kolzarek, Barbara / Bendig, Andreas, 2011: QCI und Instrumentenkoffer. In: Bendig, Andreas / Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke /

Kolzarek, Barbara (Hrsg.): Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken. Vechta: Vechtaer Verl. für Studium, Wissenschaft und Forschung. Kap. 6, S. 154-164

Cirkel, Michael / Enste, Peter, 2011: Seniorenwirtschaft: Konturen eines Wachstumsmarktes. In: Fretschner, Rainer / Hilbert, Josef / Maelicke, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 33-42

Cirkel, Michael / Enste, Peter, 2011: Seniorenwirtschaft – Konturen eines Wachstumsmarktes. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein: Netzwerkentwicklung in der Seniorenpolitik: Jahrbuch 2011. Kiel, S. 12-18

Dankwart, Saskia / David, Alexandra / Hamburg, Ileana / Pöltl, Anita, 2010: Diversität – eine Chance für die Wirtschaft. In: Dialogue with the EU: education and diversity in the European constitution; international conference, 11.06.2010. Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology, S. 6

Dörpinghaus, Sandra, 2011: Beispielhafte Ergebnisse der schriftlichen Mitarbeiterbefra-

gungen in den PIA-Einrichtungen. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verlag, S. 75-84

Dörpinghaus, Sandra / Evans, Michaela, 2011: Precarious perspective? Professional return and labour market reentry of women into the health economy. In: Krüger, Karsten / de Gier, Erik (eds.): Long-term care services in 4 European countries: labour markets and other aspects. Barcelona, pp. 119-135

Dörpinghaus, Sandra / Fuchs-Frohnhofen, Paul, 2011: Methodisches Vorgehen bei der Ist-Analyse und der Einsatz unterschiedlicher Formen der Mitarbeiterbefragungen und Workshops. In: PIA-Pflege-Innovationen in der Gesundheitsregion Aachen: Projekterfahrungen und Anregungen zur Umsetzung. Marburg: Tectum Verl., S. 189-196

Dörpinghaus, Sandra / Hilbert, Josef, 2010: Medical Wellness im Alter – Schubkraft für die Gesundheitswirtschaft? In: Heinze, Rolf G. / Naegele, Gerhard (Hrsg.): EinBlick in die Zukunft gesellschaftlicher Wandel und Zukunft des Alterns im Ruhrgebiet. Berlin: LIT-Verl., S. 247-268 Enste, Peter, 2011: Einkommensentwicklung und Konsumverhalten älterer Menschen in Deutschland. In: Fretschner, Rainer / Hilbert, Josef / Maelicke, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 13-21

Enste, Peter / Leve, V. / Naegele, Gerhard / Eitner, C., 2010: The discovery and development of the silver market in Germany. In: Kohlbacher, Florian / Herstatt, Cornelius (eds.): The silver market phenomenon: business oppurtunities in an era of demografic change. Berlin: Springer, pp. 309-325

Evans, Michaela, 2011: "New work" in the health economy. In: Krüger, Karsten / de Gier, Erik (eds.): Long-term care services in 4 European countries: labour markets and other aspects. Barcelona, pp. 86-99

Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Kremer, Uwe, 2011: Ruhr Metropolis – a burgeoning health region! In: Kiessler, Eva-Maria (eds.): Ruhr-Metropolis – regions for the future. 2. ed. Oldenburg: Verl. Kommunikation & Wirtschaft, pp. 143-155

Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Kremer, Uwe, 2011: Metropole Ruhr – eine Gesundheitsre-

## Ausgewählte Veröffentlichungen aus den Jahren 2010 und 2011

gion auf dem Sprung! In: Kiessler, Eva-Maria (Red.): Metropole Ruhr – Raum für Zukunft. 2., völlig neue Ausg. Oldenburg: Verl. Kommunikation & Wirtschaft, S. 143-155

Evans, Michaela / Hilbert, Josef / Windisch, Delia, 2011: Krankenhäuser im Wandel: Herausforderungen, Baustellen, Chancen im Überblick. In: Goldschmidt, Andreas J. W. / Hilbert, Josef (Hrsg.): Krankenhausmanagement mit Zukunft: Orientierungswissen und Anregungen von Experten. Stuttgart: Thieme, S. 9-26

Gärtner, Stefan, 2010: Die räumliche Dimension im Bankgeschäft: regionale Finanzintermediäre in strukturschwachen Räumen. In: Christians, Uwe / Hempel, Kay (Hrsg.): Unternehmensfinanzierung und Region: Finanzierungsprobleme mittelständischer Unternehmen und Bankpolitik in peripheren Wirtschaftsräumen. Hamburg: Kovac, S. 205-230

Gärtner, Stefan, 2010: Growth poles. In: Warf, Barney (ed.): Encyclopedia of geography. Thousand Oakes, CA: Sage, vol. 3, pp. 1391-1392

Gärtner, Stefan, 2011: Die Zukunft von NewYorkLondonHongKong und CaymanJersey-SchweizLichten-stein: eine räumliche Forschungsskizze in Postkrisenzeiten. In: Scheuplein, Christoph / Wood, Gerald (Hrsg.): Nach der Weltwirtschaftskrise: Neuanfänge in der Region? Berlin: LIT Verl., S. 49-83

Hamburg, Ileana, 2010: eLearning 2.0 and social, practice-oriented communities to improve knowledge in companies. In: Ortiz Bellot, Guadalupe / Sasaki, Hideyasu / Ehmann, Matthias/ Dini, Cosmin (eds.): ICIW 2010: The Fifth International Conference on Internet and Web Applications and Services; 9.-15.05.2010, Barcelona, Spain. Barcelona: CPS, pp. 411-416

Hamburg, Ileana, 2010: Impact of web-based training on knowledge management in companies. In: Proceedings of the Ninth IASTED International Conference on Web-Based Education (WBE 2010), 15.-17.03.2010, Sharm El-Sheikh, Egypt. Sharm El-Sheikh: The International Association of Science and Technology for Development, pp. 186-190

Hamburg, Ileana, 2010: Learning and knowledge modes adressing new working environments. In: De Strycker, Lieven (ed.): ECUMICT: Proceedings of the 4th European Conf. on the Use of Modern Information and Communication Technol. Sint-Lieven: Kath. Hogeschool, Dep. of Engineering, Electronics, pp. 93-104

Hamburg, Ileana, 2011: ICT supported approaches to autism. In: BIOSTEC 2011: 4th International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems and Technologies; Rome, Italy, 26.-29.01.2011; final program and book of abstracts. Paper 50, poster session 2, p. 100

Hamburg, Ileana, 2011: Intercultural learning and collaboration aspects in communities of practice: poster. In: WEBIST: 7th International Conference on Web Information Systems and Technologies, Noordwijkerhout, The Netherlands, 6.-9.05.2011. Lissabon: SciTePress-Science and Technology Publications, pp. 503-506

Hamburg, Ileana, 2011: Learning solutions and social media based environments for companies. In: Life long learning for competitiveness, employability and social inclusion: international conference, 11.-13.11.2011, Craiova, Romania. Craiova: Edit. Universitaria, pp. 31-37

Hamburg, Ileana, 2011: Supporting cross-border knowledge transfer through virtual teams, communities and ICT tools. In: Howlett, Robert J. (ed.): Innovation through knowledge transfer 2010. Berlin: Springer, pp. 23-29

Hamburg, Ileana / Engert, Steffi, 2010: Intercultural learning and competence. In: Dialogue with EU: Intercultural Dialogue and Involvement through Volunteering; International Conference CD, Bucharest, 5.11.2010. Bucharest: SREP, p. 7

Hamburg, Ileana / Engert, Steffi, 2010: Life long learning for all. In: Dialogue with the EU: education and diversity in the European constitution; international conference, 11.06.2010. Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology, p. 4

Hamburg, Ileana / Hall, Timothy, 2011: Readiness for knowledge management, methods und environments for innovation. In: O'Brien, Emma / Clifford, Seamus / Southern, Mark (eds.): Knowledge management for process, organizational and marketing innovation: tools and methods. Hershey: Information Science Reference, pp. 1-15

Hamburg, Ileana / Hall, Timothy / O'Brien, Emma, 2010: Promoting life long learning and diversity in the further education. In: Kinshuk, Demetrios G. Sampson / Spector, J. Michael / Isaías, Pedro / Ifenthaler, Dirk / Vasiu, Radu (eds.): CELDA 2010 – Cognition and Exploratory Learning in Digital Age: IADIS International Conference, 15.-17.10.2010, Timisoara, Romania; proceedings. Timisoara: Internatio-

nal Association for Development of the Information Society, pp. 297-299

Hamburg, Ileana / Ionescu, Adina, 2010: Intercultural learning and collaboration aspects in education. In: Optimum Q 21, no. 3, P. 40-45

Hamburg, Ileana / Marin, Mihnea, 2010: Facilitating knowledge transfer to drive innovation im SMEs. In: Howlett, Robert James (ed.): Innovation through knowledge transfer: Smart Innovation, Systems and Technology — SIST 5. CD-ROM. Berlin: Springer, pp. 167-177

Hamburg, Ileana / Öz, Fikret, 2011: Tertiary lifelong learning for people in mid-life and social inclusion. In: Life long learning for competitiveness, employability and social inclusion: international conference, 11.-13.11.2011, Craiova, Romania. Craiova: Editura Universitaria, pp. 37-42

Hamburg, Ileana / Terstriep, Judith / Engert, Steffi, 2011: Promoting online education for new working environments in companies. In: Demiray, Ugur / Sever, Serdar (eds.): Marketing online education programs: frameworks for promotion and communication. Hershey, PA: Information Science Refe-rence. Chapter 23, pp. 337-358

Hilbert, Josef, 2010: Gesundheit als Zukunftstreiber: Baustellen und Chancen in Schleswig-Holstein. In: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Schleswig Holstein: Vernetzte Gesundheit – mehr Gesundheit: Gesundheitsland Schleswig-Holstein; Jahrbuch 2009 / 2010. Kiel, S. 24-26

Hilbert, Josef, 2011: Zehn Jahre Gesundheitswirtschaft in der Metropole Ruhr: Perspektiven einer Bilanz. In: Engel, Klaus / Großmann, Jürgen / Hombach, Bodo (Hrsg.): Phönix flieg! Das Ruhrgebiet entdeckt sich neu. Essen: Klartext-Verl., S. 391-398

Hilbert, Josef / Fink, Ulf, 2011: Die Zukunft der Seniorenwirtschaft: Interview. In: Fretschner, Rainer / Hilbert, Josef / Maelicke, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 145-149

Hilbert, Josef / Fretschner, Rainer, 2010: Gesundheit: Innovationen für Lebensqualität und zur sozialen Emanzipation. In: Engelhardt, Anina / Kajetzke, Laura (Hrsg.): Handbuch Wissensgesellschaft: Theorien, Themen und Probleme, S. 195-203

Hilbert, Josef / Kluska, Denise, 2011: Gesundheit als Zukunftsfaktor in Regionen. In: Bachin-

ger, Monika / Pechlaner, Harald / Widuckel, Werner (Hrsg.): Regionen und Netzwerke: Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung. Wiesbaden: Gabler, S. 224-243

Hilbert, Josef / Kluska, Denise, 2011: Netzwerke in der Seniorenwirtschaft. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig-Holstein: Netzwerkentwicklung in der Seniorenpolitik: Jahrbuch 2011. Kiel, S. 19-21

Hilbert, Josef / Paulus, Wolfgang / Heinze, Rolf G., 2011: Care is coming home: towards a new architecture of health service in Europe. In: Krüger, Karsten / de Gier, Erik (eds.): Longterm care services in 4 European countries: labour markets and other aspects. Barcelona, pp. 147-163

Hilbert, Josef / Paulus, Wolfgang / Heinze, Rolf G., 2011: Hospital@Home: neue Vernetzungen zwischen Kliniken und Haushalten. In: Goldschmidt, Andreas J. W. / Hilbert, Josef (Hrsg.): Krankenhausmanagement mit Zukunft: Orientierungswissen und Anregungen von Experten. Stuttgart: Thieme, S. 84-94

Kluska, Denise / Merkel, Sebastian / Romanowski, Sascha, 2011: Health goes Facebook: Social Media in der Gesundheitswirtschaft. In: Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. 26. Aktualisierung, November 2011. Köln: TÜV Media, Kap. 09500, S. 21.

Merkel, Sebastian, 2011: Neue technikgestützte Formen der Gesundheitskommunikation. In: Hellmann, Wolfgang / Ehrenbaum, Karl: Zukunftssicherung des Krankenhauses im demografischen Wandel. Heidelberg: medhochzwei Verl., S. 25-28

Merkel, Sebastian / Romanowski, Sascha, 2011: Möglichkeiten und Grenzen von Apps für das Krankenhaus. In: Hellmann, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Integrierte Versorgung: Strategien-Konzepte-Praxis. 32. Aktualisierung, September 2011. Heidelberg: medhochzwei Verl., Abschnitt 5.5.2.2, S. 9

Paulus, Wolfgang / Romanowski, Sascha, 2011: Von Robotern und Nachbarn: Gestaltungsmöglichkeiten der Wohnumwelt älterer Menschen. In: Fretschner, Rainer / Hilbert, Josef / Maelicke, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 75-89

Rehfeld, Dieter, 2010: Politique de clusters: des expériences de gouvernance politique. In: Hazouard, Solène / Lasserre, René / Uterwedde, Henrik (eds.): Les politiques d'innovation coopérative en Allemagne et en France: expériences et approches comparées. Cergy-Pontoise Cedex: CIRAC, Université de Cergy-Pontoise, pp. 235-249

Rehfeld, Dieter, 2010: Regionale Kulturen und Unternehmenskulturen – ein Problemaufriss. In: Roost, Frank (Hrsg.): Metropolregionen in der Wissensökonomie. Detmold: Rohn, S. 43-60

Rehfeld, Dieter, 2011: Nationale Innovationsstrategien – Wettbewerbshemmnis oder Potenzial? In: Jeschke, Sabina (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft: Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Frankfurt: Campus-Verl., S. 285-291

Rehfeld, Dieter / Ahrens, Renate, 2010: Zukunft der Arbeit: Die Rückkehr der Arbeit in die Stadt. In: Förderverein Galerie, Architektur und Arbeit, Gelsenkirchen, mit Kroos + Schlemper Architekten: Architektur und Arbeit: das Ruhrgebiet 2010. Essen: Klartext-Verl., S. 213-219



# Forschung Aktuell

## Forschung Aktuell:

Schneider, Simon, 2010: Rente und tschüss?! Deutsche Senioren verlegen ihren Ruhesitz ins Ausland. Nr. 01/2010

David, Alexandra: Vom Einzelkämpfer zum Netzwerker: Gestaltung regionaler Außenwahrnehmung; Ergebnisse der CURE-Vertiefungsstudien. Nr. 02/2010

Bandemer, Stephan von / Salewski, Kinga / Schwanitz, Robert: Integrative Versorgungs-konzepte bei seltenen Erkrankungen; Der Ansatz von Shared Care. Nr. 03/2010

Gärtner, Stefan / Rehfeld, Dieter / Linnebach, Patrick, 2010: Kulturen in Unternehmen und Regionen: Ein multidisziplinäres Forschungsprojekt. Nr. 04/2010

Paulus, Wolfgang / Romanowski, Sascha: Von Robotern und Nachbarn – Gestaltungsmöglichkeiten der Wohnumwelt älterer Menschen. Nr. 05/2010

Dankwart, Saskia / David, Alexandra / Hamburg, Ileana / Pöltl, Anita: Diversität durch Migration – eine Chance für die Wirtschaft. Nr. 06/2010

Beer, Christoph / Terstriep, Judith: Clusterinitiativen unter Druck!? Finanzierungsmodelle helfen Nachhaltigkeit sichern. Nr. 07/2010

Weishaupt, Karin: Brasilien ist nicht nur stark im Fußball! Open Access in Brasilien und Deutschland im Vergleich. Nr. 08/2010

Bandemer, Stephan von / Dahlbeck, Elke / Evans, Michaela / Hilbert, Josef: Mehr Gesundheit wagen: Orientierung für die Zukunft der Gesundheitswirtschaftspolitik in Nordrhein-Westfalen. Nr. 09/2010

Bräutigam, Christoph / Dahlbeck, Elke / Enste, Peter / Evans, Michaela / Hilbert, Josef: Das letzte Mittel? Leiharbeit in der Pflege. Nr. 10/2010

Krüger-Charlé, Michael: Übergänge zwischen Schule, Ausbildung und Beruf: Strukturen, Einschätzungen und Gestaltungsperspektiven. Nr. 11/2010

Butzin, Anna / Rehfeld, Dieter: Neue Wege in der europäischen Struktur- und Innovationspolitik? Nr. 12/2010 Enste, Peter / Merkel, Sebastian / Romanowski, Sascha, 2010: Gesundheit aus der Hosentasche? Chancen und Grenzen gesundheitsbezogener Apps. Nr. 13/2010

Enste, Peter / Merkel, Sebastian / Romanowski, Sascha, 2010: Health from your pocket?
Opportunities and limitations of health-related Apps. English version. Nr. 13/2010

Cirkel, Michael / Enste, Peter: Smart Ageing – der Spagat zwischen Pflege und Beruf: vom Umgang mit der alternden Belegschaft. Nr. 01/2011

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan / Nordhause-Janz, Jürgen, 2011: Kultur- und Kreativwirtschaft: mehr als Software? Nr. 02/2011

Dörpinghaus, Sandra / Evans, Michaela: Prekäre Perspektive? Berufsrückkehr und Wiedereinstieg von Frauen in die Gesundheitswirtschaft. Nr. 03/2011

Leisering, Benedikt / Rolff, Katharina: Vom Maßnahme-Dschungel zu mehr Transparenz – Systematisierung der Initiativen, Programme und Bildungsgänge im Übergang von der Schule in den Beruf in NRW. Nr. 04/2011 Nordhause-Janz, Jürgen / Rehfeld, Dieter / Welschhoff, Jessica: High Tech, Low Tech, Construction Tech? Innovationsstrategien der Wertschöpfungskette Bau im europäischen Vergleich. Nr. 05/2011

Leisering, Benedikt / Weishaupt, Karin: Migranten erfolgreich im Beruf: Fallstudien im Handwerk. Nr. 06/2011

Enste, Peter, 2011: Zwischen Ausgewogenheit und Verweigerung: Präventionsverhalten im mittleren Lebensalter. Nr. 07/2011

Dahlbeck, Elke / Evans, Michaela / Hilbert, Josef, 2011: Dienstleistungen für die Zukunft – Innovation, Integration, Inklusion für Gesundheit, Bildung und Ökologie. Nr. 08/2011

Dankwart, Saskia / David, Alexandra: Die Rolle von Netzwerken bei der Sicherung und Gewinnung von Fachkräften. Nr. 09/2011

Kluska, Denise / Merkel, Sebastian / Romanowski, Sascha: Health goes Facebook: Social Media in der Gesundheitswirtschaft. Nr. 10/2011 Lehner, Franz / Öz, Fikret: Elitestudie Ruhrgebiet: Einstellungen und Einschätzungen zur Region. Nr. 11/2011

Paul, Hansjürgen: Facebook & Co. – Wirkungen und Nebenwirkungen im WWW. Nr. 12/2011

### Projektberichte:

Bandemer, Stephan von, 2011: Medizintechnische Innovationen im Rahmen des NUB Verfahrens und deren Umsetzung in die Versorgung. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Bandemer, Stephan von / Salewski, Kinga / Schwanitz, Robert / 2010: Nutzung von Synergien zwischen Gesundheits- und Kreativwirtschaft im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung: Abschlussbericht zum Forschungsprojekt Nr. 68/09, erstellt im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Februar 2010. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Becker, David / Deicke, Alexander / Johns, Slawomir / Neumann, Svenja / Rolff, Katharina / Prijanto, Michaela, 2010: Endbericht des Projektes "Ausbildungssituation im Handwerk – Befragung von Auszubildenden im zweiten Lehrjahr in handwerklichen Unternehmen im nördlichen

Ruhrgebiet. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Cirkel, Michael / Dahlbeck, Elke / Dörpinghaus, Sandra / Hilbert, Josef, 2010: Gesundheitswirtschaft in Bremen: Studie im Auftrag der Senatorin für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales des Landes Bremen. Stand: 5. November 2010. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Dankwart, Saskia / David, Alexandra, 2011: New argonauts – a concept for regions? Contribution to the 4th Summer Conference in Regional Science, 30.06.-01.07.2011, Dresden. Topic: "Regional Economic and Labor Market Policies: Concepts, Results, and Challenges". Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology

Dörpinghaus, Sandra / Enste, Peter / Hilbert, Josef, 2010: Entwicklungskonzept "Gesundheitswirtschaft im Landkreis Marburg-Biedenkopf" im Auftrag des Landkreises Marburg-Biedenkopf. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Dörpinghaus, Sandra / Evans, Michaela / Windisch, Delia / Winter, Christoph, 2010: WIEGE – Perspektiven für Wiedereinsteigerinnen in der Gesundheitswirtschaft: Ergebnisdokumentation im Auftrag der Städte Bochum und Herne,

# Projektberichte

gefördert im Rahmen der "Landesinitiative Netzwerk W" des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter Nordrhein-Westfalen. August 2010. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan / Kölpin, Ronald / Harm, Lena, 2011: Raumunternehmen: Endbericht an die Montag Stiftung Urbane Räume. Oktober 2011. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, Forschungsbereich Raumkapital

Flögel, Franz / Gärtner, Stefan / Nordhause-Janz, Jürgen / Fasselt, Jan / Krafczyk, Christoph, 2010: Kultur- und Kreativwirtschaft im Bergischen Städtedreieck: Bericht an die Bergische Entwicklungsagentur GmbH. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Institut Arbeit und Technik, 2010: Dialogue with the EU: education and diversity in the European constitution; international conference, 11 June 2010; organizer: Institut Arbeit und Technik, FH Gelsenkirchen, in cooperation with Kuniberg Berufskolleg and Berufskolleg für Wirtschaft Herne. CD-ROM. Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology

Leisering, Benedikt / Weishaupt, Karin / Neumann, Svenja / Mielke, Carsten, 2011: Identifizierung von Einflussfaktoren auf erfolgreiche Bildungsbiografien von Menschen mit türkischem Migrationshintergrund im Handwerk: Projektbericht im Auftrag der Handwerkskammern Dortmund, Düsseldorf und Münster. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Krüger-Charlé, Michael / Leisering, Benedikt / Rolff, Katharina, 2011: Vorstudie für eine systematische Aufnahme und Bewertung von Maßnahmen im Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf in Nordrhein-Westfalen: Abschlussbericht. Januar 2011. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik