

**Das Institut Arbeit und Technik - eine Denkfabrik für den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen? In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1995. Gelsenkirchen, S. 6-12**

Das Institut Arbeit und Technik ist als eine "Denkfabrik" für den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen konzipiert und errichtet worden. Es ist gegründet worden als wissenschaftliche Einrichtung, die Prozesse des strukturellen Wandels analysiert, Probleme frühzeitig identifiziert, Modellösungen für diese Probleme erarbeitet und strategische Konzepte für eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels in Nordrhein-Westfalen entwickelt.

Das Konzept einer "Denkfabrik" ist ein amerikanisches Konzept. In den Vereinigten Staaten von Amerika haben "Think-Tanks" eine lange Tradition und sind systematisch in politische und wirtschaftliche Entscheidungsstrukturen einbezogen. Eine amerikanische Denkfabrik ist eine Institution, die wissenschaftliche Objektivität mit einem klaren politischen oder gesellschaftspolitischen Engagement verbindet. In der Analyse von Realität ist die "Denkfabrik" voll der Wissenschaft verpflichtet, obwohl sie ihre strategische Orientierung an normativen Zielen und Konzepten festmacht. Dabei gewinnt eine "Denkfabrik" ihre Reputation auch daraus, daß sie in der inhaltlichen Ausfüllung ihrer normativen Orientierung unabhängig ist und sich dabei auf einer soliden empirischen Grundlage bewegt.

In Deutschland gibt es für solche Denkfabriken wenig Vorbilder und kaum Traditionen. Es existieren zwar viele wissenschaftliche Einrichtungen, die Politik und Wirtschaft beraten oder für diese Bereiche angewandte Forschung betreiben, aber sie unterscheiden sich doch meist erheblich von dem amerikanischen Typ einer Denkfabrik. Es handelt sich zum Teil um wissenschaftliche Institute, die primär der Grundlagenforschung verpflichtet sind und die eben deshalb ihre strategischen Orientierungen nicht an gesellschaftlichen und politischen Zielen und Konzepten festmachen können. Ein weiterer Teil der Institute arbeitet in der angewandten Forschung und muß - unter Wahrung der wissenschaftlichen Objektivität - für die einzelnen Projekte die Ziele und Orientierungen der Auftraggeber übernehmen. Schließlich gibt es Ressort- oder Verbundinstitute mit einem engen politischen Auftrag und geringer Unabhängigkeit.

Das Institut Arbeit und Technik ist im Rahmen des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen vor sechs Jahren mit einem allgemeinen und offenen Auftrag gegründet worden, der eine Entwicklung in Richtung auf das amerikanische Modell einer Denkfabrik durchaus nahelegte. Das Institut erhielt das hohe Maß an wissenschaftlicher Unabhängigkeit und Eigenständigkeit, das auch Max-Planck-Institute und universitäre Forschungsinstitute haben. Gleichzeitig gab es klare Erwartungen der Landesregierung, daß sich das Institut für den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen engagiert und dazu auch strategische Orientierungen entwickelt. Auch bei letzterem erhielt das Institut ein hohes Maß an Unabhängigkeit. In den ersten beiden Jahren hat sich das Institut thematisch an einem eher engen Themenfeld orientiert, nämlich der Verbindung von Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit bei der Gestaltung von Arbeitssystemen und technischen Strukturen. Dabei ging es dem Institut um die Vermittlung der Einsicht, daß eine sozialverträgliche menschenzentrierte Gestaltung von Arbeit und Technik nicht unwirtschaftlich ist, sondern ein Motor für Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit sein kann. Diese Position stand damals noch gegen den Hauptstrom technischer Entwicklung und betrieblicher Organisation und war deshalb arbeitspolitisch wichtig. Heute ist diese Einsicht durch die Debatte um die "schlanke Produktion" schon fast selbstverständlich geworden. Ihre konkrete Umsetzung in die Praxis erfolgt jedoch häufig immer noch sehr zögerlich. Deshalb setzt das Institut Arbeit und Technik in der Abteilung "Produktionssysteme" die Arbeit über die menschenzentrierte Gestaltung von Arbeit und Technik fort, konzentriert sich aber verstärkt auf partizipative Verfahren und auf Strategien zur raschen Einführung von modernen Produktionssystemen in der nordrhein-westfälischen Wirtschaft.

Gleichzeitig hat das Institut seine thematische Orientierung stark erweitert. Weitere wichtige Forschungsschwerpunkte sind heute die Verteilung und der Einsatz von Arbeit und die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Beschäftigungsfelder. Diese neue Aufgabenstellung war und ist in Anbetracht der massiven Beschäftigungsprobleme, mit denen das Land Nordrhein-Westfalen und andere entwickelte Volkswirtschaften im Gefolge des globalen Strukturwandels konfrontiert sind, geradezu zwingend. Diese Entwicklung unterstreicht die offene thematische Orientierung des Instituts Arbeit und Technik. Im Selbstverständnis des Instituts markieren Arbeit und Technik nicht konkrete Arbeitsgebiete, sondern stehen symbolisch für sein Programm. Der Begriff "Arbeit" kennzeichnet das Leitinteresse des Instituts, Strukturwandel arbeitsorientiert in einem doppelten Sinne zu gestalten: Zum einen sollen genügend Arbeitsplätze erhalten oder geschaffen werden, um die Arbeitsbedürfnisse der Menschen zu erfüllen und Wohlstand und Lebensqualität zu sichern. Zum anderen sollen diese Arbeitsplätze möglichst human und für die Menschen attraktiv ausgestaltet werden. Die Verbindung mit dem Begriff "Technik" unterstreicht den Zusammenhang, daß Arbeit in den entwickelten Volkswirtschaften nur durch Innovationen gesichert werden kann und in einem engen Zusammenhang mit Technik gestaltet und geschaffen werden muß. Beides zusammen zeigt Arbeit und Technik in einem Spannungsfeld, dessen Gestaltung die Bewältigung von Strukturwandel prägt.

Diese programmatische Orientierung läßt sich in der Arbeit des Instituts unschwer wiederfinden. Sie spiegelt sich wider in den Untersuchungen der Abteilung Arbeitsmarkt über Arbeits- und Betriebszeiten und in dem Verständnis von Technik als Werkzeug in der Abteilung Produktionssysteme. Nicht minder deutlich ist sie repräsentiert in den Konzepten der Abteilung Dienstleistungssysteme für moderne Dienstleistungsarbeit oder in den Ansätzen der Abteilung Industrieentwicklung für eine innovative Entwicklung neuer Märkte und neuer Beschäftigungsfelder.

Das Konzept einer Denkfabrik macht Sinn, wenn man es nicht nur auf die programmatische Orientierung, sondern auf die konkrete Arbeitsweise der damit bezeichneten Einrichtung bezieht. Was das Institut Arbeit und Technik anbelangt, ist vor allem der deutsche Begriff "Denkfabrik" besonders illustrativ - illustrativer als der englische Begriff eines "Think-Tanks" . Diese Fabrik zeichnet sich durch betriebsförmige Strukturen und Abläufe aus. Alle Aktivitäten sind methodisch auf die Erreichung eines bestimmten Ergebnisses hin orientiert. Das heißt konkret: Das Institut Arbeit und Technik arbeitet im Rahmen seiner programmatischen Orientierung systematisch auf die Lösung bestimmter Strukturprobleme des Landes Nordrhein-Westfalen hin. Die Abläufe sind so organisiert, daß möglichst früh interessante Lösungswege identifiziert werden und die weitere Arbeit dann auf die Entwicklung und Realisierung dieser Lösungen ausgerichtet werden kann. Dabei reicht die Spannbreite der Aktivitäten des Instituts von Forschungen zur Analyse des (globalen) Strukturwandels über die Ermittlung von Strukturproblemen in Nordrhein-Westfalen und die Identifizierung von interessanten Lösungswegen bis hin zur Entwicklung und praktischen Erprobung konkreter Modelllösungen.

So hat das Institut im internationalen Vergleich die Entwicklung von modernen Produktions- und Arbeitssystemen in der Industrie untersucht, darauf aufbauend Konzepte für schlanke und intelligente Produktionssysteme sowie zur Flexibilisierung von Arbeit entwickelt, diese Konzepte in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis konkretisiert und im Rahmen von Gestaltungs- und Beratungsprojekten erprobt. Diese betriebsförmigen Strukturen unterscheiden die Forschung des Instituts Arbeit und Technik von universitärer Forschung. Universitäre Forschung ist nicht betriebsmäßig strukturiert - und soll es auch gar nicht sein. Sie muß vielmehr als Suchprozeß strukturiert werden, der nur minimal organisiert werden darf. Dies macht deutlich, daß die Erzeugung wissenschaftlicher Erkenntnis anderen organisatorischen Voraussetzungen unterliegt als ihre Umsetzung in konkrete Problemlösungen. In dieser Hinsicht verweist der Begriff "Denk-Fabrik" auf ein Spannungsfeld in der Tätigkeit des Instituts, das nicht immer einfach zu bewältigen ist.

Das Institut braucht für seine Tätigkeit als Denkfabrik eine starke wissenschaftliche Basis. Diese Basis kann nicht nur aus dem "importierten" Wissen Dritter bestehen. Wer wissenschaftliche Erkenntnis früh und systematisch in innovative Problemlösungen umsetzen will, muß sich vielmehr selbst an der Erzeugung dieser Erkenntnis beteiligen. Trotz seines anwendungsorientierten Auftrags muß sich also das Institut auch in die Grundlagenforschung und den universitären Wissenschaftsprozess mit seinen spezifischen Denkstrukturen einbringen lassen.

Das erfordert vom Institut Arbeit und Technik immer wieder, ein Spannungsfeld zu überbrücken zwischen der Grundlagenforschung mit ihren Denkstrukturen und der angewandten Forschung und Entwicklung mit ihren Fabrikstrukturen. Das ist ein durchaus reales Spannungsfeld - unterschiedliche Arbeitsformen mit teilweise konträren Bedingungen stoßen immer wieder aufeinander. Die Fähigkeit des Instituts, seinen Auftrag als Denkfabrik für den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen zu erfüllen, setzt voraus, daß es immer wieder fähig ist, das Denken und die Fabrik in seiner Arbeit zusammenzufügen. Das stößt auch deshalb auf Schwierigkeiten, weil die programmatischen Orientierungen und konkreten Ziele, die für eine betriebsförmige Strukturierung der Arbeit des Instituts notwendig sind, sich in Anbetracht der Ungewißheit und Unsicherheit des globalen und regionalen Strukturwandels nur schwer bestimmen lassen. Deshalb läßt sich allenfalls mit vielen Einschränkungen festlegen, welche Probleme wichtig und welche Lösungswege erfolgversprechend sind. Ein Institut, das wie das Institut Arbeit und Technik den Anspruch hat, realistische und umsetzbare Konzepte und Lösungen für eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels anzubieten, kommt gar nicht umhin, die mit dem Wandel verbundene Ungewißheit und die damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Konflikte und wissenschaftlichen Auseinandersetzungen aufzunehmen. Und es ist gut beraten, nicht auf die eine "richtige" Lösung zu setzen, sondern wichtige Probleme für unterschiedliche Ansätze und Lösungskonzepte anzubieten.

Das Institut Arbeit und Technik darf also die mit dem Strukturwandel verbundenen Ungewißheiten, Konflikte und Auseinandersetzungen nicht ausblenden, sondern muß unterschiedliche Erklärungen, Ansätze, Leitbilder und Lösungsvorschläge so diskutieren, daß die Möglichkeiten und Grenzen der unterschiedlichen Konzepte, aber auch Chancen für Synergie und Synthese sichtbar werden. Diese Pluralität des Instituts kann innovative und kreative Impulse vermitteln, die dafür sorgen, daß das Institut trotz der organisatorischen Verfestigung, die eine betriebsförmige Struktur der Forschung mit sich bringt, eine große Offenheit gegenüber neuen Anregungen und neuen Entwicklungen behält.

Diese Offenheit ist außerordentlich wichtig, weil der Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen nicht nur viele Veränderungen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und politischen Strukturen mit sich bringt oder erfordert, sondern sich auch selbst wandelt. Bis in die 80er Jahre hinein war der Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen vor allem durch die Ablösung der montanindustriellen Strukturen (einschließlich ihrer Energie- und Chemiekomponenten) geprägt. Heute ist Nordrhein-Westfalen mit den Strukturproblemen konfrontiert, die eine rasche Globalisierung von Märkten, Produktion und Innovation für alle entwickelten Volkswirtschaften mit sich bringt. Immer mehr zeichnet sich auch schon ein Wandel ab, der in vieler Hinsicht noch sehr viel grundlegender ist - die Entwicklung der Informationsgesellschaft.

Die Ablösung der altindustriellen Strukturen war mit überschaubaren Problemen und Herausforderungen sowie mit im wesentlichen bekannten Lösungen verbunden (die allerdings häufig politisch nicht durchsetzbar waren). Die Globalisierung erzeugt Schwierigkeiten, die häufig kaum überschaubar und mit viel Ungewißheit verbunden sind; Probleme, deren Lösung in einem scharfen Innovationswettbewerb gefunden, fortentwickelt und neu definiert werden muß. Die Herausforderungen der Informationsgesellschaft, die ja nicht nur neue Technologien und neue Organisationsstrukturen mit sich bringt, sondern Bedingungen von Raum und Zeit

grundlegend verändert, sind heute allenfalls in Ansätzen erkennbar.

In dieser Situation ist es notwendig, Problemlösungen früh zu entwickeln und strukturelle Veränderungen früh einzuleiten. Die Bewältigung von Strukturwandel ist immer mehr Gegenstand eines technischen, wirtschaftlichen und sozialen Innovationswettbewerbs geworden. In diesem Wettbewerb verschafft die frühe Entwicklung von Problemlösungen häufig Vorsprünge, die nur schwer und vor allem nur über einen längeren Zeitraum aufholbar sind.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die international vergleichende Forschung und die Analyse weltweit bester Praxis für das Institut Arbeit und Technik eine hohe Priorität. Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen muß im Kontext des globalen Strukturwandels analysiert und verstanden werden. Auch mögliche Reaktionen auf Strukturwandel und mögliche Lösungen für Strukturprobleme müssen in diesem Rahmen untersucht und bewertet werden. Das ist, wie die häufig "provinzielle" Debatte um den Standort Deutschland immer wieder zeigt, alles andere als selbstverständlich.

Unter den Bedingungen eines raschen und weltweiten technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels und eines hohen Innovationstempos läßt sich die Qualität von Reaktionen auf den Strukturwandel und von entsprechenden Problemlösungen häufig nur in Bezug auf die jeweils "Beste Praxis" bestimmen, also im Vergleich zu Lösungen, die in Bezug auf bestimmte Kriterien (z.B. Produktivität oder Beschäftigung) bessere Ergebnisse erbringen, als die anderer relevanter Akteure.

Allerdings besteht dabei die Schwierigkeit, daß häufig durchaus unterschiedliche "beste" Lösungen für unterschiedliche Bedingungen bestehen. Man kann nicht einfach "beste" Lösungen, die sich an einem bestimmten Standort, z.B. in Japan, oder für bestimmte Unternehmen gut bewährt haben, auf einen anderen Standort, z. B. in Europa, oder ein anderes Unternehmen übertragen, sondern man muß sie übersetzen und adaptieren. Es kommt darauf an, sich an jeweils "besten" Lösungen zu orientieren, aber dann spezifische Lösungen zu entwickeln, die jeweils auf die Bedingungen von Unternehmen und Standorten zugeschnitten sind. Wissenschaft kann hier eine wichtige Aufgabe erfüllen, indem sie für Politik und Wirtschaft Informationen und Erkenntnisse für ein kontinuierliches "Bench-Marking" im internationalen Vergleich bereitstellt.

In Anbetracht der globalen Dimensionen des Strukturwandels ist es unabdingbar, daß das Institut Arbeit und Technik sich auch selbst global orientiert. Deshalb ist das Institut in der internationalen Forschung aktiv und hat in den vergangenen Jahren viel in den Aufbau von dauerhaften kooperativen Beziehungen mit Einrichtungen in vielen Ländern investiert, die ähnliche Orientierungen und Profile aufweisen. Diese Einbindung in internationale Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, daß das Institut Arbeit und Technik als Denkfabrik für den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen überhaupt handlungsfähig ist.

aus: Jahrbuch 1995 des Instituts Arbeit und Technik