

### „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-, Entwicklungs- und 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-, struktur- und 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-, Einsatz- und 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