

Strukturwandel: Orientierung nach vorn

Michaels Evans / Stefan Gärtner / Josef Hilbert / Sebastian Merkel / Judith Terstriep

1 Einleitung

Der folgende Beitrag will eine grundlegende Orientierung für Aktivitäten zur (Mit-)Gestaltung künftiger Veränderungen im Ruhrgebiet geben. Dabei geht er von der – teils normativen, teils theoretisch und empirisch fundierten – Grundannahme aus, dass Strukturwandel nur dann erfolgreich sein kann, wenn er sich in nachweisbaren und gefühlten Verbesserungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen niederschlägt. Dies beinhaltet nicht nur wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dimensionen, sondern schließt einen ökologisch verantwortbaren Umgang mit den natürlichen Ressourcen genauso ein wie soziale Gerechtigkeit, also das Vermeiden übergroßer und wachsender sozialer Ungleichheiten. Das Postulat nach dem **»guten Leben«** wird hier zu einem Kompass für die Entwicklung und Bewertung der zukünftigen Aktivitäten zur Gestaltung des strukturellen Wandels.

Bei der Suche hiernach soll zum einen klar werden, in welchen wirtschaftlichen Bereichen mit hohem Wachstumspotenzial in den kommenden Jahren große Veränderungen anstehen. Die weitere Entwicklung, Erprobung und Nutzung von neuen Wegen

der Ressourceneffizienz sowie der weitere Ausbau von (personenbezogenen) Dienstleistungen sind hier zentrale Stichworte. Zum anderen soll umrissen werden, auf welchen Wegen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und deren soziale Ergiebigkeit verbessert werden können. Hier spielen die Nutzung digitaler Technologien und die Orientierung an Gestaltungsmodellen sozialer Innovationen und deren Gründerszene eine große Rolle. Zentral ist aber auch, dass nicht mehr im Nebeneinander von Industrie und Dienstleistungen gedacht wird, sondern der Vorteil in der wechselseitigen Ergänzung, in der Komplementarität gesucht wird.

Damit solche »hybriden«, ganzheitlichen Systemlösungen möglich werden, braucht es neuer Brückenschläge zwischen den verschiedenen Bereichen, etwa zwischen Industrie, Dienstleistungen, Wissenschaft, Gesellschaft und (Struktur-)Politik. Politikwissenschaftlich könnte man von der Suche nach neuen Wegen der **»Mikro-Governance«** sprechen; in der Wirtschaft wird verstärkt nach einer **»neuen Kultur der Kooperation«** gerufen. Wachsende Aufmerksamkeit gebührt des Weiteren dem Zukunftsfaktor Arbeit. Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren mit hoher Wahrschein-

lichkeit dazu zwingen, die Humanressourcen deutlich sorgfältiger zu entwickeln und nachhaltiger zu nutzen, als dies bislang der Fall war.

2 Nachhaltige Lebensbedingungen

These 1

Produkte und Dienstleistungen für Lebensqualität und Nachhaltigkeit werden den Strukturwandel im Revier in zunehmendem Maße prägen.

Sichere und umweltverträgliche Energie, Bildung, Gesundheit, Kultur galten bis zur Jahrtausendwende in erster Linie als Infrastruktur und nicht als Wirtschaftsfaktor. Der steigende Bedarf der Bevölkerung sowie das wachsende Interesse an funktionierenden Infrastrukturen und (personenbezogenen) Dienstleistungen (Stichwort »Wertewandel«) haben dafür gesorgt, dass die wirtschaftlichen Zukunfts- und Wachstumspotenziale dieser Bereiche zunehmend erkannt werden. Zum einen sind Bürger/innen bereit, für Produkte und Dienstleistungen aus den genannten Bereichen mehr Geld auszugeben – über öffentliche Ausgaben, Sozialversicherungen oder auch durch privates Engagement. Zum anderen wird vermehrt erkannt, dass

volkswirtschaftliche Investitionen in Bildung, Gesundheit, Bauen und Wohnen sowie Ressourcen- und Energieeffizienz keineswegs negative Folgen für die Wachstums- und Leistungsdynamik anderer wirtschaftlicher Bereiche haben müssen; im Gegenteil: In vielen Wirtschaftsbereichen können durch Synergien mit Energieeffizienz, Bildung, Gesundheit und/oder Kultur sogar neue, zusätzliche Perspektiven erschlossen werden. Nicht zuletzt zeigt sich immer deutlicher, dass Produkte und Dienstleistungen aus diesen Branchen in wachsendem Maße auf internationalen Märkten gefragt sind.

Vor diesem Hintergrund kann festgehalten werden, dass der seit längerem beobachtete wirtschaftliche Strukturwandel hin zu Dienstleistungen »Rückenwind« für gesellschaftliche und soziale Ziele bringt. Der Wertewandel in großen Teilen der Bevölkerung wird zur Orientierung für wirtschaftliche und strukturpolitische Veränderungen. Einen weit beachteten Orientierungsrahmen für einschlägige strukturpolitische Aktivitäten liefern die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen aus dem Jahre 2015, die mit ihrer Betonung von Gesundheit und Lebensqualität, Bildung, Wissen sowie

Umweltverträglichkeit gute Leitperspektiven für die zukünftige wirtschaftliche, soziale und technische Entwicklung anstreben.

Für das Ruhrgebiet gehen mit der beschriebenen Akzentverschiebung im Strukturwandel Chancen einher: In den genannten Branchen gibt es nicht nur große Anbieter – im Gesundheitsbereich etwa die Knappschaft – mit reichhaltigen Erfahrungen, sondern ebenso wie bei Mittelständlern und Existenzgründern eröffnen sich immense Möglichkeiten für Innovations- und Wachstumsaktivitäten wie zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Der jährliche Wirtschaftsbericht der Business Metropole Ruhr (BMR 2017) strukturiert sich nach sog. Leitmärkten. Zu diesen zählen u.a. Ressourceneffizienz, Gesundheit, Bildung und Wissen sowie Freizeit & Events (als größter Block der Kulturwirtschaft), also Märkte, die mit Blick auf Produkte und Dienstleistungen für mehr Lebensqualität eine große Rolle spielen. Insgesamt arbeiten in diesen fünf Bereichen im Jahre 2017 fast über 770.000 (und damit nahezu 45 % der insgesamt gut 1,7 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Ruhrgebiets), wobei die Gesundheitswirtschaft mit gut 330.000 sozialversicherungspflichtig

Beschäftigten den größten Anteil stellt. Diese Zahlen machen deutlich: Der von vielen Wirtschafts-, Struktur- und Sozialforschern erwartete Strukturwandel hin zu einem Bedeutungsgewinn der Branchen, die anspruchsvolle Dienstleistungsbedürfnisse bedienen, ist zu einem prägenden Momentum der Wirtschaft an Ruhr und Emscher geworden.

Aber wo Licht ist, sollte auch auf den Schatten geachtet werden. Zugleich zeichnen sich nämlich immense Gestaltungsherausforderungen ab: Die deutsche Energiewirtschaft hat im Revier das mit Abstand größte Standbein, und von daher ist es für das Ruhrgebiet von enormer Bedeutung, dass die Transformation hin zu einer nachhaltigen



und umweltfreundlichen Energieerzeugung und -verwendung gelingt. Mit Blick auf die Energienutzung geht es nicht nur um Einspartechnologien, sondern zudem um intelligente Lösungen der dezentralen Energiesteuerung, um z.B. Überschussstrom aus der regenerativen Energieerzeugung flexibel für die energieintensive Industrie zu nutzen. In der Gesundheitswirtschaft trifft das Ruhrgebiet als Gesundheitsregion national wie international auf stark wachsende Aufmerksamkeit, hat aber bei der Wachstumsdynamik im interregionalen Vergleich noch viel Luft nach oben. Bei Bildung und Wissen hat das Ruhrgebiet nicht zuletzt durch den Ausbau der Hochschullandschaft ein außergewöhnlich dichtes Angebot geschaffen, die Transferpotenziale im Hinblick auf innovative Aktivitäten werden aber noch keineswegs optimal genutzt.

Die schon heute hohe Bedeutung der angesprochenen Zukunftsbranchen im Ruhrgebiet kann also nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in vielen Bereichen Herausforderungen bei der Innovations- und Wachstumsdynamik gibt. Und in der Tat bleiben einige Bereiche bei den Zahlen zur Wachstums- und Beschäftigungsentwicklung hinter NRW

insgesamt und dem Bundestrend zurück.¹ Im Grundsatz bestätigt sich trotz dieser Einschränkungen auch für das Ruhrgebiet, dass es Sinn macht, sich verstärkt an den Zukunftspotenzialen nachhaltiger Lebensbedingungen zu orientieren. Allerdings sollte nach Wegen gesucht werden, die Potenziale schneller, gründlicher und nachhaltiger zu erschließen.

Ein wichtiger Hebel für entsprechende Verbesserungen scheint der Auf- und Ausbau einer Kultur der Kooperation zu sein. Ein Schlüssel für den Erfolg liegt vor allem darin, dass intelligente und kundenorientiert integrierte Systemlösungen und Wertschöpfungsketten entstehen, die auf ein optimiertes Zusammenspiel von Dienstleistungen mit unterstützenden Techniken und Produkten setzen. Im Rahmen der Digitalisierungswelle, die unterschiedlichste Lebens- und Wirtschaftsbereiche erreicht hat, wird daran gearbeitet, solche komplexen Systemlösungen in weltweiter Arbeitsteilung zu erbringen. Es bieten sich gleichwohl vielfältige neue Chancen, die Dinge »vor Ort« zu integrieren, sogar mit der Perspektive, entsprechende wirtschaftliche Aktivitäten wieder in die Stadt zurückzubringen. Welche

¹ Das gilt v.a. für die Gesundheitswirtschaft, siehe Dahlbeck/Hilbert 2018 sowie Legler u.a. 2018.

Trends kommen werden, ist schwer auszumachen. Jedenfalls hängt vieles davon ab, wie vor Ort gehandelt wird, ob in Städten und Quartieren neue kooperative Allianzen zustande kommen und langfristig tragfähig etabliert werden können.

3 Jenseits von Industrie & Dienstleistung

These 2

Eine agile Industrie braucht die Zusammenarbeit mit dem Dienstleistungssektor und profitiert von Experimentierräumen.

Digitalisierung, Globalisierung, der Bedeutungszuwachs von Wissen bei gleichzeitig abnehmenden Halbwertzeiten, verändertes Konsumverhalten, die steigende Variantenvielfalt von Produkten und Dienstleistungen, kürzere Innovationszyklen ebenso wie die Volatilität vieler wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bereiche weisen auf eine Zukunft hin, in der Wandel nicht die Ausnahme, sondern die »Neue Normalität« ist.

Bereits heute erfolgt die wirtschaftliche Wertschöpfung zunehmend branchenübergreifend. Die klassischen Grenzen zwischen Industrie und Dienstleistungssektor lösen sich in vielen Bereichen auf. Die Verknüpfung

von Produkt und Dienstleistungen sowie die Kundenorientierung als Leitprinzip innovativer Geschäftsmodelle bilden die Grundlage neuer hybrider Wertschöpfungssysteme. Das Angebot an personalisierten, maßgeschneiderten Produkt-Dienstleistungs-Bündeln nimmt stetig zu.

Daneben vollzieht sich Wertschöpfung vermehrt jenseits der unternehmerischen Sphäre, z.T. ohne primär kommerzielle Absichten. Offene Werkstätten wie »Makerspaces«, »FabLabs«, »Hackerspaces« oder »Repair-Cafés« in Quartieren und Nachbarschaften fungieren als Orte dezentraler stofflicher Produktion und Innovation, des Teilens und voneinander Lernens. Menschen vernetzen sich – manchmal frei von Hierarchien – in thematischen Online-Communities und arbeiten an gemeinsamen Projekten.

Wie positioniert sich das Ruhrgebiet in dieser »Neuen Normalität«? Mit seinen industriellen Erfahrungen, den Kompetenzen im Strukturwandel und der dichten Forschungslandschaft verfügt das Ruhrgebiet über eine gute Ausgangslage, die Chancen neuer Wertschöpfung zu nutzen. So hat bspw. die technologische und organisatorische Erneuerung des industriellen Kerns der

Chemie- und Stahlindustrie die Erschließung neuer Märkte ermöglicht. Neue gesetzliche Regelungen und veränderte Kundenbedürfnisse haben wesentlich zu einer Neuordnung der Umwelt- und Energieindustrie im Revier beigetragen. Industriebranchen wie die Prozesstechnik, Cleantech und die Recyclingwirtschaft sind Beispiele von Industrien, die auf eine Diversifizierung in neue Märkte setzen. Ein Blick in die Zukunft verspricht außerdem gute Aussichten im



Bereich der zirkulären Wertschöpfung. Mit den Kompetenzen in der Grundstoffchemie, der Logistik, der Werkstoffkreisläufe sowie Abfallwirtschaft in Kooperation mit den Forschungseinrichtungen, Wirtschaftsförderungen und Clustern in der Region bieten sich in diesem Feld zukunftsfähige wertschöpfende Potenziale.

Die skizzierten positiven Entwicklungen können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Ruhrgebiet seine industrielle Basis in den letzten Jahrzehnten teilweise verloren hat. Arbeiteten 1960 noch mehr als 60 Prozent der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe, sind es heute weniger als 25 Prozent. Das Ruhrgebiet liegt damit unterhalb des nordrhein-westfälischen Durchschnitts. Die in den strukturschwachen Quartieren lebenden Menschen verfügen häufig nicht über ein hinreichendes Bildungsniveau, um in den im Strukturwandel geschaffenen wissensbasierten Dienstleistungsbranchen Arbeit zu finden. Der französische Ökonom Fourastié träumte bereits in den 1950er Jahren davon, dass die Menschen kaum noch in Fabriken schuften müssen. Zunehmende Produktivitätsgewinne, so sein Argument, bedingen, dass mehr Menschen im tertiären Sektor arbeiten werden, dies Wohlstand,

soziale Sicherheit, Bildung, Kultur und hohe Qualifikationsniveaus fördere und so zu einer Humanisierung der Arbeit beitrage. Allerdings konnte der geringere Bedarf an Arbeit im Industriesektor nicht zu jedem Zeitpunkt und nicht in allen Regionen durch Arbeitsplatzgewinne im Dienstleistungssektor kompensiert werden. So sind die Produktivitätsgewinne im Dienstleistungssektor im Durchschnitt geringer als im produzierenden Gewerbe, variieren aber auch innerhalb der Dienstleistungsbranche. Insbesondere personenbezogene Dienstleistungen im Bereich der Pflege und Gesundheit lassen sich nur bedingt digitalisieren, anders als im Finanz- und Versicherungsgewerbe, wo einfache Tätigkeiten in den nächsten Jahren durch weitere Digitalisierung wegfallen werden. Trotz des Bedeutungszuwachses von personen- und produktbezogenen Dienstleistungen ist der Produktionssektor für eine funktionierende regionale Wirtschaft im Ruhrgebiet mithin immer noch von hoher Relevanz.

Neben den eingangs aufgezeigten Veränderungen in der Industrie ist zu erwarten, dass es infolge fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung, einer immer flexibleren Produktion und veränderten Kunden-

ansprüchen zu einer teilweisen Rückkehr der Produktion an die Stadtgrenzen oder in die Städte kommen wird. Das bringt Chancen für das Ruhrgebiet. Eine agglomerationsnahe Produktion kann im Idealfall lokale Ressourcen und lokal eingebettete Wertschöpfungsketten nutzen. Die Nähe zum Wohnen verlangt emissionsarme und ressourceneffiziente Produktionsweisen und Transportmodi und erzeugt damit einen Innovationsdruck, der wiederum zu einer ökoeffizienten Produktion beiträgt. Vielfach entstehen Synergieeffekte mit kreativen Milieus und Dienstleistungen. Daher geht es nicht um die Frage, ob man Dienstleistungs- oder Industriestandort sein will, sondern für Metropolräume und Agglomerationen gehört beides synergetisch zusammen.



Neben der Weiterentwicklung des klassischen produzierenden Gewerbes und den dafür erforderlichen Brückenschlägen zu Dienstleistungen geht es für das Ruhrgebiet darum, das »Neue« zu fördern und zuzulassen, auch wenn die Arbeitsplatzeffekte zunächst eher gering sind. Experimentierräume wie offene Werkstätten, Repair-Cafés, urbane Landwirtschaft und kleinere Manufakturen, die das Leben urbaner, bunter und moderner machen und nicht nur zur Attraktivität und Reputation des Reviers beitragen, sondern auch Wissensspillover und »Co-Creation« anregen können, sind zwar Tropfen auf dem heißen Stein, wirken allerdings mehrfach: als Innovationstreiber, als Wertschöpfungsfelder und als Versorgungs- und Begegnungsorte.

4 Entrepreneurship wird bunter

These 3

Ein ausgeprägtes Unternehmertum ist Impulsegeber für den Strukturwandel

Egal ob Social, Sustainable oder Migrant Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship oder Intrapreneurship – sie alle sind Ausdruck einer Ausdifferenzierung des klassischen Unternehmertums. Ent-

repreneurship geht inzwischen weit über Gründungsaktivitäten hinaus und beschreibt veränderte unternehmerische Herangehensweisen, die etablierte Praktiken in Frage stellen (Kleverbeck et al., 2017). Unternehmerisches Handeln ist immer weniger durch vorhersagbare Entwicklungen und Prozesse geprägt, vermehrt geht es um ein »Sich-Einlassen-Können« auf etwas nur begrenzt Planbares. Gerade in Phasen grundlegender Transformationsprozesse sind Entrepreneurere als Gestalter des Wandels (»Change Agents«) gefragt, die die gesellschaftlichen Herausforderungen als Chancen begreifen und innovative Lösungen entwickeln, die neben ökonomischen Interessen ebenso auf einen sozialen Mehrwert abzielen. Kreatives, dynamisches und verantwortungsvolles Unternehmertum bietet vielfältige Möglichkeiten, einen Beitrag zur Gestaltung des anhaltenden Strukturwandels im Ruhrgebiet zu leisten.

Mit 22 Hochschulen, rund 274.700 Studierenden im Wintersemester 2016/2017, 34.764 Hochschulabsolvent/inn/en im Jahr 2016² und 60 außeruniversitären Forschungseinrichtungen verfügt das Ruhrgebiet über eine

² Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Kommunale Bildungsdatenbank, F15.1: Hochschulabsolventen nach Fächergruppen, NW-F15.1i

gute Wissensinfrastruktur sowie ein hohes Potenzial an kreativen Köpfen, die innovative Lösungen für die Zukunft entwickeln und unternehmerisch tätig werden können. Ihr Potenzial ist u.a. darin zu sehen, dass junge Entrepreneurere, die heute häufiger als früher in interdisziplinären Teams gründen, besser in der Lage sind, klassische Branchengrenzen aufzubrechen als etablierte Unternehmen. Kreative Köpfe finden sich aber keineswegs nur an den Hochschulen, im Gegenteil: Unternehmertum entsteht vielfach aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus (IHK NRW, 2017). Eine gute Basis hierfür bilden neben großen Dax-Unternehmen wie Thyssenkrupp oder Evonic die rund 171.000 kleinen und mittleren Unternehmen. Als multikulturelle Wirtschaftsregion kommt der Metropole Ruhr außerdem das unternehmerische Potenzial der Menschen mit Migrationshintergrund zugute, welche sich durch eine höhere Gründungsneigung auszeichnen.

Mit einem Zuwachs von 1,5 % kann die Metropole Ruhr zwar auf eine positive Entwicklung der Gründungen im Zeitraum 2015 bis 2017 zurückblicken (Günterberg, Kay & Kranzusch, 2018), jedoch entscheiden sich im Vergleich zu NRW nach wie vor weniger Menschen zu diesem Schritt. Mehr als drei

Viertel der gewerblichen Gründungen erfolgten im Dienstleistungssektor³, etwa 3 % im produzierenden Gewerbe und annähernd ein Fünftel im Baugewerbe⁴. Die damit einhergehenden Beschäftigungseffekte bleiben jedoch hinter den Erwartungen zurück. Lediglich jede(r) siebte Existenzgründer/in im Revier plant Personal zu beschäftigen, im NRW-Durchschnitt ist es jeder neunte. Zudem weisen die im Revier gegründeten Unternehmen eine im Landesvergleich geringere Überlebensrate auf. Von den 2009 gegründeten Unternehmen waren 2014 nur noch rund ein Drittel (34,7 %) aktiv und damit 2,8 % weniger als im NRW-Durchschnitt (IT.NRW, 2017).

Den Bedarf die Gründungsinfrastrukturen zu verbessern haben die regionalen Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erkannt. Gerade in jüngerer Zeit mehren sich Initiativen zur Unterstützung »werdender« Entrepreneurere. Neben den vielen lokalen Maßnahmen – z.B. das Centrum für Entrepreneurship und Transfer der TU Dortmund, der Gründungswettbewerb »Senkrechstarter« in Bochum, der u.a. mit dem Sonderpreis „Urbane Produktion“ erstmals

³ Mit 26,1 % nahmen die Gründungen im Handel dabei die Spitzenposition ein.

⁴ Quelle: IT.NRW

für Deutschland Produktionsbetriebe als Start-ups fokussiert, oder der Akzelerator »Starbuzz.ruhr« in Mülheim – sind es insbesondere die Verbundaktivitäten, die erfolgversprechend erscheinen. Mit dem Ziel, das Ruhrgebiet als attraktiven Gründungsstandort zu etablieren, haben sich der Initiativkreis Ruhr, die RAG AG, die RAG Stiftung und Evonik Industries in der Gemeinschaftsinitiative Gründerallianz Ruhr formiert. Das Angebot reicht von einem Gründungs Koordinator über den Zugang zu einem Netzwerk von Investoren und finanziellen Unterstützern bis hin zum Data Hub, der werdenden Entrepreneuren den Zugang zu Daten und Unternehmen ebnet, um gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln. RuhrValley, ein Verbund von mehr als 90 Partnern aus Wirtschaft, Forschung, Öffentlichem und Non-profit Sektor in der Metropole Ruhr, ist ein weiteres Beispiel. Die Akteure haben sich zusammengefunden, um in interdisziplinären organisationsübergreifenden Teams innovative Lösungen für z.B. Mobilität oder Gesundheit/Pflege zu entwickeln.

Was im Ruhrgebiet nach wie vor fehlt, sind ein ausgeprägter Gründergeist und ein vernetztes, resilientes Ökosystem, das Raum schafft zum Experimentieren. Entrepreneur-

ship muss auf allen Ebenen und in allen Bereichen gefördert und entwickelt werden. Nicht zuletzt wegen Trends wie der digitalen Transformation und dem damit einhergehenden Veränderungsdruck ist insbesondere auf Seiten der etablierten Unternehmen ein Umdenken erforderlich und im Sinne von »Intrapreneurship« ein Rahmen für Innovativität und Kreativität in der Organisation zu setzen, der Möglichkeitsräume für das unternehmerische Denken und Handeln der Beschäftigten schafft. In den kommenden Jahren wird es wesentlich darauf ankommen, den Schritt zu einer »unternehmerischen« Gesellschaft zu wagen, in der im Sinne Druckers (1985): „*more and more people are able to choose what they do,*



and when they do it“ (Ojomo, 2016). Es wird darum gehen, die kreativen Potenziale der Bürger/innen zu mobilisieren und sie zu befähigen, diese zu nutzen. Dazu braucht es Mittel, Motivation und Möglichkeiten. Neben dem klassischen Unternehmertum muss soziales, nachhaltiges und migrantisches Unternehmertum ein fester Bestandteil einer unternehmerischen Gesellschaft werden. In einem solchen Transitionsprozess gilt es eine Balance zwischen Kontinuität und Wandel, zwischen Ordnung und Bewegung zu finden. Das Ruhrgebiet verfügt über gute Voraussetzungen, diesen Schritt zu meistern.

5 Arbeit macht Zukunft

These 4

Die Weiterentwicklung von Wirtschaft und Arbeit profitiert von einer neuen sozial-partnerschaftlichen Gestaltungsperspektive.

Nachhaltige Wege für den regionalen Strukturwandel sind ohne Bezug auf Arbeit und Arbeitswelten, ihre Entwicklungen, Umbrüche und auch Verwerfungen nicht denkbar. Das Ruhrgebiet ist historisch eine Pionierregion, die gesellschaftliche Vorstellungen von einer modernen und humanzentrierten

Arbeitswelt nachhaltig geprägt hat. Dabei ging es immer auch um Gestaltungschancen zur Zukunft der Arbeit, um wegweisende arbeitspolitische Normen und Standards, die in sozial- und konfliktpartnerschaftlichen Austauschbeziehungen erkämpft wurden. Zugleich war das Ruhrgebiet immer auch eine *Frühwarnregion* für tiefgreifende wirtschaftliche und soziale Umbrüche. Die negativen Folgen für Arbeit und Beschäftigung wurden hier besonders erfahrbar und haben sicherlich dazu beigetragen, auch einen Strukturwandel mit Bodenhaftung zu prägen. Und schließlich steht das Ruhrgebiet, betrachtet man die Entwicklung seiner vielfältigen Wirtschafts-, Wissenschafts- und Bildungslandschaft, für eine Experimentierregion im Erneuerungsprozess von Arbeitswelten – mit neuen Bildungsabschlüssen, Expertensystemen, Technologien sowie Arbeits- und Beschäftigungskonzepten.

Das Ruhrgebiet präsentiert sich derzeit als eine Arbeits- und Beschäftigungsregion zwischen Aufbruch, Umbruch und Stillstand. Im industriellen Kern haben technologische Innovationen neue weltmarktfähige Produkte möglich gemacht und Produktivitätssteigerungen befördert. Diese konnten ohne Zweifel dazu beigetragen, das Ruhrgebiet

als internationalen Wirtschaftsstandort und zukunftsfähigen Beschäftigungsstandort zu stärken. Doch die Kehrseite der Medaille waren auch Rationalisierungsmaßnahmen, die Zunahme atypischer Beschäftigung und die Freisetzung von Arbeitskräften (Prognos/InWIS 2015). Im Strukturwandel setzt das Ruhrgebiet erfolgreich auf wissensintensive Branchen und auf personenbezogene soziale Dienstleistungen und damit auf jene Arbeits- und Beschäftigungsfelder, die gegenwärtig durch eine steigende Nachfrage nach Fach- und Arbeitskräften gekennzeichnet sind (Wirtschaftsförderung Metropole Ruhr 2017). Gleichwohl bestimmen in einzelnen Teilregionen nach wie vor hohe Arbeitslosenquoten, eine verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit, die relativ niedrige Beschäftigungsquote der ausländischen Bevölkerung sowie eine im NRW-Landesvergleich höhere Jugendarbeitslosigkeit das Bild. Und eine besondere Herausforderung stellt der Arbeitsmarkt des Ruhrgebiets zudem für Frauen der Region dar (Icking, Czudaj 2015).

Arbeit und Beschäftigung im Strukturwandel – hier gibt es eben nicht nur Gewinner/innen, sondern auch Verlierer/innen. Dies ist für eine reflexiv ausgerichtete Strukturpolitik, die auf qualitatives und problemlösendes

Wachstum zielt, eine besondere Herausforderung. Hieraus erwächst jedoch eine große Chance für eine Revitalisierung der sozialpartnerschaftlichen Gestaltungstradition:

1. **Verhältnis zukunftsfähiger Produktionsarbeit und zukunftsfähiger sozialer Dienstleistungsarbeit neu bestimmen und gestalten:** Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (Pflege, Betreuung, Kindererziehung und Bildung) ist für das Ruhrgebiet mittlerweile selbst ein bedeutender Wirtschafts- und Arbeitsmarktfaktor, trägt zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse bei und ermöglicht die Teilhabe am Erwerbsleben. Zudem sichert soziale Dienstleistungsarbeit die Produktionsbedingungen auch in der Produktionsarbeit. So ist etwa die Nicht-Verfügbarkeit verlässlicher Betreuungs- und Pflegeinfrastrukturen derzeit eines der bedeutendsten Hindernisse für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, für die Aufstockung von Arbeitszeiten und für Wege aus prekärer Arbeit.
2. **Arbeits- und beschäftigtenorientierter Technologieeinsatz und Technologietransfer:** Vorliegende Studien (u.a. Dengler/Matthes 2018; Arntz/Gregory/Zierahn 2018; Vogler

2016) haben auf die Bedeutung digitaler Technologien für strategische Investitionsentscheidungen von Unternehmen hingewiesen. Dabei sind, je nach Branchen- und Berufsstruktur, unterschiedliche regionale Entwicklungspfade für Arbeit und Beschäftigung wahrscheinlich (Sieglen et al. 2017). Kleinräumige und branchenvertiefende Analysen zu Ausgangssituationen, Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen und für verschiedene Akteure fehlen bislang für das Ruhrgebiet. Die Frage, wie technologisch gestützte neue Produktions- und Dienstleistungskonzepte künftig mit humanzentrierten, solidarischen und nachhaltigen Arbeitskonzepten verknüpft werden können, ist eine sozialpartnerschaftliche Schlüsselfrage zur Zukunft der Arbeit. Hier gibt es in der Region noch viel Potenzial für branchenspezifische und -übergreifende Transferstrategien (Öz/Evans/Schröer, i. E.).

3. Fortschritte in der Modernisierung der Arbeitswelt empirisch erfassen und kommunizieren: Angesichts der Ausdifferenzierung von Arbeits- und Beschäftigungschancen, des technologischen und sozialstrukturellen Wandels wie auch der vielfältigen Ansprüche und Interessen

von (potenziell) Beschäftigten wird der normative Anspruch auf »Gute Arbeit« zu einem beweglichen Ziel. Dieses gilt es mit Blick auf Arbeitgeberattraktivität, Fachkräftesicherung und humanzentrierte Arbeitskonzepte immer wieder neu auszuhandeln und Erfolge in diese Richtung auch sichtbar zu machen. Mit einem »Fortschrittsbericht Arbeitswelt Metropole Ruhr« kann das Ruhrgebiet zeigen, wie und ob sich qualitative Wachstumsstrategien auch in neuen und verbesserten Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten für (potenzielle) Arbeitnehmer/innen und für Selbstständige in alten und neuen Branchen niederschlagen.

4. Identifizierung neuer Chancen für Arbeit und Beschäftigung in der Wertschöpfungsperspektive: Die Suche nach neuen Arbeits- und Beschäftigungschancen für Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen orientiert sich bislang zumeist an branchen- und berufsspezifischen Konzepten. Allerdings lösen sich klassische Branchenbezüge vor dem Hintergrund digitaler Technologien, kundenindividueller Fertigungs- und Dienstleistungskonzepte und systemisch-orientierter Produkt- Dienstleistungs-Kombinationen

zunehmend auf. Diese steigende Komplexität eröffnet die Chance, die Suchfelder für nachhaltige Arbeits- und Beschäftigungschancen entlang von brancheninternen und -übergreifenden Wertschöpfungsprozessen neu zu bestimmen.

Die skizzierten Entwicklungen sind für das Ruhrgebiet eine Chance, an seine arbeitspolitischen Traditionen anzuknüpfen und gleichwohl mit dem „Blick nach vorn“ eine moderne und beschäftigtenorientierte Arbeitswelt zu gestalten. Im Schulterschluss der organisierten Sozialpartner kann es gelingen, einen demokratischen, solidarischen, partizipativen und nachhaltigen Prozess anzustoßen mit dem Ziel, wegweisende Impulse, Normen und Standards für die Zukunft der Arbeit in der Metropole Ruhr zu setzen. Damit kann die Metropole Ruhr zur Vorreiterregion werden, die erfahrbar macht, wie Visionen zur Zukunft der Arbeit im Strukturwandel mit Tradition, Bodenhaftung und Experimentierfreude Wirklichkeit werden können.

6 Daseinsvorsorge & Kompensatorik

These 5

Die besonderen Probleme altindustrieller Regionen (v.a. im nördlichen Ruhrgebiet) bedürfen einer neuen Kompensatorik.

In Nordrhein-Westfalen, aber auch auf Bundesebene, wird seit Dekaden debattiert, ob und wie dem Ruhrgebiet bei seinem Strukturwandel durch gezielte Unterstützungs- und Förderprogramme des Landes oder des Bundes geholfen werden kann. Ganz besonders zielten diese Überlegungen auf die Regionen des nördlichen Ruhrgebiets, in denen die Probleme des Strukturwandels noch viel ausgeprägter sind als in den anderen Teilen des Reviers.

Die Gründe für Unterstützungsaktivitäten, von denen (direkt oder indirekt geteilt, spezifisch) besonders strukturschwache Teile des (nördlichen) Ruhrgebiets profitieren sollen, liegen auf der Hand. Genannt werden vor allem:

- verfestigte arbeitsmarktferne Langzeitarbeitslosigkeit;
- Schwierigkeiten bei der wirtschaftlichen und sozialen Erneuerung;

- außergewöhnlich hohe gesundheitliche Probleme;
- unterdurchschnittliche Performanz bei Bildungstests;
- besonders hohe Anforderungen durch Menschen mit Migrationshintergrund.

Diese Skizze von Schlüsselproblemen des Strukturwandels lässt eigentlich keine andere Wahl, als nach Initiativen und Programmen zu rufen, die diese Probleme direkt adressieren. In der Arbeitsmarktpolitik hat die NRW-Landesregierung Initiativen gestartet, und die große Koalition auf Bundesebene zielt mit ihrem sozialen Arbeitsmarkt auf Lösungen, der verfestigten Langzeitarbeitslosigkeit zu begegnen.

Im Koalitionsvertrag der CDU/CSU/SPD-Koalition (Seite 34) wird auch der ökologische Entwicklungsbedarf strukturschwacher Regionen angesprochen, allerdings braucht es hier wohl noch genauere Präzisierungen, um entsprechende Initiativen starten zu können:

„Für strukturschwache Regionen in ganz Deutschland, in denen es an unternehmerischer Innovationskraft fehlt, wollen wir mit einem Rahmenprogramm 'Innovation und Strukturwandel' zielgenaue Förderinstru-

mente entwickeln, z. B. durch das Programm 'WIR – Wandel in der Region durch Innovation' sowie weitere Maßnahmen zum Ausbau der Innovationskompetenz an regionalen Hochschulen und Forschungseinrichtungen und zur Vernetzung von Innovationsakteuren vor Ort.“

Als Gesamtbild zeichnet sich ab, dass sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene die Erkenntnis Einzug gehalten hat, dass die besonderen, oft eklatanten Probleme strukturschwacher Regionen, wozu gerade auch das nördliche Ruhrgebiet zählt, auf besondere Art und Weise adressiert werden müssen. Allerdings wird auch erkennbar, dass die politischen Akteure auf beiden Ebenen beim Skizzieren konkreter Programme bislang eher zurückhaltend sind. Dies mag zum einen daran liegen, dass es trotz jahrzehntelanger Erfahrungen bis heute noch keinen »Königsweg« für eine wirtschaftliche, soziale und bildungsbezogene Kompensatorik für besonders strukturschwache Regionen gibt. Dies kann zum anderen ebenso damit erklärt werden, dass ein offensives Adressieren solcher Regionen bei anderen Regionen auf Vorbehalte stößt.

Mit Blick auf die Zukunft des Strukturwandels im (nördlichen) Ruhrgebiet lassen sich aus der umrissenen Gemengelage einige Orientierungen herleiten:

- Regionen wie das (nördliche) Ruhrgebiet sind auf so besondere und kräftige Weise von Problemen des Strukturwandels betroffen, dass sie auf eine spezifische Unterstützung angewiesen sind.
- Der Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sollte die analytisch-konzeptionelle Arbeit zur Konkretisierung geeigneter Maßnahmen verbreitern und vertiefen. Gefragt sind Entwürfe einer »neuen Kompensatorik« für besonders strukturschwache Regionen, für die es bislang noch keine Vorbilder gibt.
- Diese »neue Kompensatorik« sollte vorrangig auf einen Ausbau der Ansätze zur Selbstbefähigung setzen. Dazu gehört etwa, sich der vorhandenen Potenziale besser bewusst zu werden und diese gezielt zu nutzen. Ein Ausbau und das Einfordern einer »Bringschuld« der wissenschaftlichen Einrichtungen sollen hier als eine exemplarische Maßnahme

genannt werden.

- Selbstbefähigung vor dem Hintergrund einer neuen Kompensatorik sollte insbesondere an der Lebensqualität der z.B. durch demografische Schrumpfung herausgeforderten Regionen ansetzen. Hier greifen die aktuell laufenden Programme zu kurz, die z.B. zivilgesellschaftliches Engagement bei der Erbringung der Daseinsvorsorge fördern. Hier profitieren nämlich vor allem solche Regionen, die von bildungsstarken und gutsituierten Bevölkerungsgruppen geprägt sind. Es bedarf daher eines Förder- und Aktivierungsprogrammes für zivilgesellschaftliches Engagement, das speziell die strukturschwachen Regionen im Blick hat.
- Bestandteil der Aktivitäten sollte eine scharfe, politisch unabhängige gestaltungsorientierte (formative) Evaluierung werden. Sie muss fähig sein, klar zu benennen, wenn sich die ergriffenen Maßnahmen nicht bewähren, und sie sollte die Kraft und Unabhängigkeit haben, Verbesserungsvorschläge zu machen oder auch Stoppzeichen zu setzen.

- Eine neue Kompensatorik braucht einen langen Atem. Die Erfahrungen aus dem Strukturwandel in den zurückliegenden Dekaden zeigen eindeutig, dass grundlegende Veränderungsprozesse in besonders strukturschwachen Regionen zwar unausweichlich sind, aber viel Zeit benötigen.

7. Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Ruhrgebiet als Referenzregion für die Zukunftsbranche Lebensqualität: Der Trend im Strukturwandel geht hin zu einem Bedeutungsgewinn solcher Wirtschaftsbereiche, die anspruchsvolle Dienstleistungsbedürfnisse von Menschen bedienen. Bildung und Wissen, Kultur, Gesundheit und Pflege, ökologisch verträgliche und ressourceneffiziente Produkte, Dienstleistungen und Prozesse – kurz: mehr Lebensqualität – sind nicht mehr nur notwendige und kosten-trächtige Infrastruktur, sondern sie sind zu Zukunftsbranchen geworden. Dieser Trend prägt bereits heute den Strukturwandel im Ruhrgebiet. Gleichzeitig wird immer offensichtlicher, dass das Ruhrgebiet in diesen Gestaltungsfeldern auch mit Blick nach vorn vor großen Herausforderungen steht. In der (montan-)industriellen Vergangen-

heit hat das Ruhrgebiet große Fähigkeiten gezeigt, (qualifizierte) Arbeit, Technik und Organisation für die Lösung komplexer Fragestellungen intelligent zu kombinieren. Gelingt eine systematische Entwicklung von wirkungsmächtigen Angeboten, Strukturen und Leistungen für nachhaltige Lebensbedingungen, verspricht dies ein Win-Win: Für die Bevölkerung dringend notwendige Verbesserungen und zugleich neue Perspektiven für die beteiligten Wirtschaftsbranchen, gerade auch für High-Tech-affine Dienstleistungs- und Industrieunternehmen.

Handwerk und Industrie können durch Zusammenarbeit neue Akzente setzen: Das produzierende Gewerbe, Handwerk und Industrie haben das Ruhrgebiet geprägt und werden auch weiterhin eine hohe Bedeutung haben. Brückenschläge zu Dienstleistungen, Zusammenarbeit bei Systemlösungen und integrierten Wertschöpfungsketten sollten sich jedoch zunehmend durchsetzen. Gefragt ist dies gerade auch in Gestaltungsfeldern, in denen das Ruhrgebiet besondere Begabungen hat wie etwa Prozesstechnik, Energiewende, Cleantech oder Recyclingwirtschaft. Neue Akzente kann das Revier auch setzen, wenn es an einer Rückkehr von produzierenden Aktivitäten in die Stadt arbeitet. Hier lie-

fern sich verändernde Nachfragepräferenzen und neue, durch digitale Techniken gestützte Produktions- und Absatzwege neue Gestaltungsmöglichkeiten.

Ein wirkungsmächtiger Strukturwandel braucht eine weiterentwickelte Governance: Für eine Referenzregion auf der Suche nach Lebensqualität, nach nachhaltigen Lebens-

bedingungen und nach neuen Wegen in der Zusammenarbeit von Produktion und Dienstleistungen müssen die bestehenden Institutionen und Mechanismen der (Selbst-) Steuerung und Regulierung weiterentwickelt werden. Zentrale Orientierungen für die Weiterentwicklung der Governance sind vor allem: das Denken, Zulassen und Praktizieren von experimentellen Strategien; die



Anerkennung; die Stützung des Bedeutungsgewinns der dezentralen Ebenen; eine neue Kultur der Kooperation; die Einbindung der Potenziale der Diversität; die Entwicklung und Aufwertung von Institutionen, die neue Wege der sozialen Innovation 'vor Ort' anregen, inspirieren, moderieren und kritisch-formativ evaluieren.

Zukunftsfähigkeit ruft nach einer Aufwertung des Faktors Arbeit: In öffentlichen Diskussionen wird befürchtet, dass Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft zu einem Abbau an Arbeitsplätzen führen wird. Parallel wird in vielen Branchen und Regionen allerdings immer offensichtlicher, dass Fachkräftengpässe drohen, die selbst mit großen Produktivitätsfortschritten nicht ausgeglichen werden können. Dies lässt keine andere Wahl zu, als dass der Ausbau und die Modernisierung einer zukunftsfähigen Wirtschaft von einer Aufwertungsstrategie für attraktivere Arbeit begleitet werden. Dies trifft am drängendsten für den Pflegebereich zu. Allerdings wird hier auch deutlich, dass die Zukunft der Arbeit nicht nur über bessere Arbeitsbedingungen (mehr Geld, verlässlichere Arbeitszeiten) zu gewinnen ist, sondern dass auch Verbesserungen beim Zusammenspiel der Sozialparteien sowie eine innere Erneuerung

(von Bürokratieabbau über flachere Hierarchien bis hin zur sozialverträglichen Nutzung digitaler Technik) überfällig sind.

Gründungsunternehmertum stützen und Experimentierräume schaffen: Weltweit hat Innovationskraft in den letzten Dekaden von Existenz- und Neugründern profitiert. Sie sind oft in „vermintem“ Gelände neue Wege gegangen und haben dafür Experimentier- und Entwicklungsräume erobert. Das gilt für technische Erneuerungen genauso wie für die Umwelt-, Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Altindustrielle Regionen waren in Sachen Neugründungen selten Vorreiter; im Ruhrgebiet kann dennoch gerade eine vielbeinige Gründungsunterstützungs-offensive beobachtet werden. Anwendungsorientierte Wirtschafts- und Innovationsforschung ist gefordert, diese formativ-evaluierend zu unterstützen. Dabei sollte v.a. zweierlei beachtet werden: zum einen, wie Experimentierräume für neue Produkte und Dienstleistungen geöffnet werden können, zum anderen, wie Wirkungskraft der Förderinstitutionen gestärkt und wie eine Metamorphose zu einer Gründungsbürokratie vermieden werden kann.

Literatur

IHK NRW (Hg.) (2017): *Gründerreport 2017*. Düsseldorf: IHK NRW.

IT.NRW (2017): Wie nachhaltig sind Unternehmensgründungen in Nordrhein-Westfalen? Erste Ergebnisse der Unternehmensdemographie 2009 bis 2014. *Statistik kompakt*, 06/2017. Düsseldorf: IT.NRW

Günterberg, B., Kay, R., & Kranzusch, P. (2018): Regionale Analyse des Gründungs geschehens in Nordrhein-Westfalen – 2015 bis 2017. Daten und Fakten, Nr. 31, IfM Bonn, https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifm_studies/Daten_und_Fakten_21_2018.pdf

Kleverbeck, M., Terstriep, J., Deserti, A. & Rizzo, F. (2017): Social Entrepreneurship: The Challenge of Hybridity. In A. David & I. Hamburg (Eds.), *Entrepreneurship and Entrepreneurial Skills in Europe* (pp. 47-76). Leverkusen: Barbara Budrich Publishers.

Ojomo, E. (2016): 6 Signs You're Living in an Entrepreneurial Society. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/10/6-signs-you-re-living-in-an-entrepreneurial-society>.