

30 Jahre Forschung für den Strukturwandel

Das Institut Arbeit und Technik und seine grundlagenbasierte Gestaltungsforschung

Josef Hilbert / Dieter Rehfeld

Den breiten Fundus wissenschaftlichen Wissens und wissenschaftlichen Vorgehens für den Strukturwandel nutzbar machen, so lässt sich die Aufgabenstellung beschreiben, die dem Institut Arbeit und Technik in die Wiege gelegt wurde. Dies bedeutet umgekehrt auch, die Erfahrungen aus der Gestaltung des Strukturwandels für neue wissenschaftliche Erkenntnisse nutzbar zu machen. Strukturwandel gestalten heißt in dem Verständnis des IAT Veränderung, die Zukunft zu gestalten. Das bedeutet auch immer, sich mit der Frage nach dem Neuen - und wie es in die Welt kommt - auseinanderzusetzen. Der Science-Fiction-Autor William Gibson hat sinngemäß gesagt, dass Zukunft in der Gegenwart immer bereits da ist, allerdings nicht gleich verteilt. Und, so lässt sich hinzufügen, wir wissen nur selten, wo sie zu finden ist.

Trendforschung, Technologievorausschau, Szenarien sind so etwas wie Wünschelruten auf der Suche nach der Zukunft, die immer auch in der Arbeit des Instituts eine Rolle gespielt haben. Daneben – und im Laufe der Zeit mit wachsendem Gewicht – wurde aber sukzessive eine andere Vorgehensweise entwickelt, die sich immer mehr von der Suche nach der Zukunft zu dem Ziel entwi-

ckelt hat, die Zukunft mit Partnern/innen aus allen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Feldern zu gestalten.

Dabei geht es selten um Bewahrung, sondern überwiegend um Neues, um Innovationen wie auch um kleine Schritte auf dem Weg zu neuen Lösungen. Sie stehen beim Strukturwandel im Mittelpunkt, beschränken sich aber nicht auf technische Erneuerungen, sondern werden am IAT im Zusammenspiel mit sozialen, wirtschaftlichen und organisatorisch-institutionellen Veränderungen sowie mit Blick auf ihre möglichen Wirkungen zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsqualität gesehen, analysiert und – wenn möglich – gestaltet. Hier zeigt sich der rote Faden in der Institutsgeschichte:

- Er beginnt mit der Orientierung an einer „sozialverträglichen Technikgestaltung“, die in den ersten Jahren des Instituts bei der Gestaltung von Produktionssystemen eine zentrale Rolle spielte und heute in der Digitalisierungsdebatte aktueller denn je ist,
- zieht sich über Forschungen zu einem besseren Verständnis des sozialen und wirtschaftlichen Umfelds für Innovationen sowie für integrierte und partizipative

Modernisierungsstrategien,

- über die Frage, ob und wie gesellschaftliche notwendige Dienstleistungen nicht nur soziale Infrastruktur, sondern auch Treiber und Träger einer zukunftsfähigen wirtschaftlichen Entwicklung sein können, bis hin
- zu der in jüngster Zeit eine wesentliche Rolle spielenden Frage nach sozialen Innovationen und nach dem Beitrag breit angelegter Innovationsstrategien zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen.

Mit Konzepten wie problemlösendem Wachstum oder vorausschauender Strukturpolitik wurden frühzeitig immer wieder auf Ansätze zurückgegriffen, die Innovationen nicht nur als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum sehen, sondern den Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung immer mitdenken.

Diesem breit angelegten Innovationsverständnis entspricht ein ebenso breites Verständnis von Strukturwandel. Strukturpolitik muss sich demnach immer an dem Beitrag zu den Lebenslagen, zur Lebensqualität und individuellen Verwirklichungschancen messen. Aus dieser Sicht ist Strukturpolitik mehr als Innovations- und Wachstumspolitik.

Vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Ausgrenzung und Polarisierung spielen im IAT schon vor Jahren entwickelte Konzepte wie kompensatorische Bildung in sozialen Brennpunkten, Mindestlohn, Entwicklung von Quartieren mit hohem sozialen Problempotential, Gründungen und Integration von Personen mit Migrationshintergrund eine zentrale Rolle.



Zu diesem Verständnis von Strukturpolitik gehört weiterhin, ein besonderes Auge auf die Arbeitsgestaltung zu werfen, wobei es immer um zwei Fragen geht: erstens die Interessen, Kompetenzen bzw. Qualifikationen der Menschen – und nicht technische oder

organisatorische Herausforderungen – in den Mittelpunkt zu stellen und als Ausgangspunkt für Veränderungen zu nehmen sowie zweitens die Bedeutung der Arbeit für die Lebenslagen von Menschen als Bezugspunkt anzusetzen. Eine solche „anthropozentrische“ Ausrichtung von Produktions- und Dienstleistungssystemen kennzeichnete seit den frühen 1990er Jahren die Arbeit des IAT und spielt bis heute eine strategische Schlüsselrolle sowohl bei betrieblichen Gestaltungsprojekten wie auch bei groß angelegten strategischen Projekten wie etwa zur Zukunft der Industrie in Europa.

Durch die 2007 erfolgte Aufspaltung des IAT in ein „Institut Arbeit und Qualifikation“ an der Universität Duisburg-Essen sowie in ein IAT-neu an der Westfälischen-Hochschule (in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum) ist das Thema Arbeit eine Zeitlang in den Hintergrund geraten; durch die 2017 erfolgte Gründung eines neuen Forschungsschwerpunktes „Arbeit und Wandel“ hat das Thema „Zukunft der Arbeit“ ein neues Gewicht bekommen und zieht sich durch die Forschungsarbeit des gesamten Instituts.

Hier spielt die Frage nach der Gestaltung der Digitalisierung in der Arbeitswelt durch

partizipative, arbeits- und beschäftigtenorientierte Lösungskonzepte eine besondere Rolle. Zudem werden digitale Technologien und ihr Mehrwert für neue Versorgungs- und Dienstleistungslösungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, die damit verbundenen Veränderungen der industriellen Produktion und ihre Bedeutung für eine Erneuerung lokaler Ökonomien, die Auswirkungen der Digitalisierung für neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten in den kommenden Jahren zentrale Forschungs- und Gestaltungsthemen des Instituts darstellen.

Strukturwandel lässt sich nicht verordnen, sondern ist eher ein Such- und Lernprozess, der letztlich immer auch ein neues Zusammenspiel zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft erfordert. Die Entwicklung von Konzepten für die Gesundheitswirtschaft oder Umwelt(schutz)wirtschaft am IAT haben gezeigt, dass auch beim Bedienen von gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen nicht nur der Staat gefordert ist, sondern auch Wettbewerb und Markt eine wichtige Rolle spielen. Die Beschäftigung mit neuen Geschäftsmodellen für soziale Innovationen zielt darauf ab, zivilgesellschaftliches Handeln in der Verbindung von genossenschaft-

lichen Traditionen einerseits und neuen digitalen Technologien andererseits durch eine neue Balance zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen zu fundieren. Und die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Herausforderungen lässt erkennen, dass staatliches Handeln weit über die Rolle des Korrektors von Marktversagen hinauszu-gehen hat.

Auch wenn die Rolle des Staates kein Schlüsselthema des Instituts war, so wurden doch wesentliche Bausteine für eine zukunftsweisende Rolle des Staates erarbeitet. Das Konzept des aktivierenden Staates hat nach einem neuen Verhältnis vor allem zwischen Staat und Zivilgesellschaft gefragt. Mit den Beiträgen zum New Public Management wurden die Effizienz und Effektivität staatlichen Handelns thematisiert. Mit der Ausarbeitung von Regionalisierung wurde ein neues Steuerungsmodell fundiert, das den Staat konsequent aus seiner hoheitlichen Rolle herausholt und seine Funktion eher im Orientieren oder Orchestrieren konzipierte. Und in den Arbeiten zur Industriepolitik wurde deutlich, dass Orchestrieren – anders als bei Bourdieu, der eigentlich eine sozial-strukturell verankerte Selbstregulation im Auge hatte – einen Dirigenten benötigt,

der dem Orchester eine Richtung gibt.

Die Gestaltung des Strukturwandels setzt Handlungswillen und Handlungsspielräume voraus. Von daher lassen sich die Aktivitäten des Instituts in vieler Hinsicht auch als Entwicklung von Strategien zur Erweiterung der Handlungskapazitäten politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure „vor Ort“ – in Ländern, Kreisen und Gemeinden, in Unternehmen und Einrichtungen aber auch in Branchen und branchenübergreifenden wirtschaftlichen Verbundstrukturen – in Zeiten von Globalisierung verstehen:



Solche Konzepte zur Regionalisierung sind am IAT eng verbunden mit den Arbeiten zu regional zu verortenden Clustern oder auch zu vernetzten Gesundheitsregionen; in diesen Kontext gehören des Weiteren die IAT-Forschungen zur Bedeutung der regionalen Banken wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken für die Stabilisierung regionaler wirtschaftlicher Kreisläufe. In jüngster Zeit hat die Diskussion um soziale Innovationen wie auch die Aktivitäten zur Entwicklung von städtischen Quartieren dieses Themenspektrum erweitert. Nicht zuletzt ist hiermit ein weiteres Instrument zur Gestaltung der Zukunft auf die methodische Agenda gekommen: das Anstoßen, die Organisation und Moderation von experimentellen Räumen, von gesellschaftlichen Laboratorien und Lernumgebungen.

Vernetztes Handeln ist damit eine Schlüsselkategorie, die sowohl für die analytischen Arbeiten wie auch für die praktische Gestaltungstätigkeit des Instituts durchgehend zentral war und kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Praktische Gestaltungstätigkeit als anwendungsorientierte Forschung basiert immer auf Ergebnissen der Grundlagenforschung, und das Institut hat dies immer als reflexiven Prozess gesehen, indem es darum

geht, Ergebnisse der Grundlagenforschung zu nutzen und die Ergebnisse der anwendungsorientierten Forschung wieder in den (grundlagen-)wissenschaftlichen Diskurs zurückzuspielen. Ein halbes Dutzend Habilitationen, etliche Promotionen von Institutsmitgliedern und die zunehmende Präsenz in einschlägigen internationalen Zeitschriften zeugen ebenso davon wie die Koordination oder Beteiligung an einem knappen Dutzend von Projekten im europäischen Forschungsrahmenprogramm. Unter anderem mit den Konzepten der „Anthropozentrischen Gestaltung“ von Produktions- und Dienstleistungssystemen, dem „aktivierenden Staat“, der „Clusterpolitik“, der „High Road of Innovation“, der „leitmarktorientierten Strukturpolitik“, der „Gesundheitswirtschaft und sozialen Dienstleistungen als Zukunftsbranchen“ oder von „Raumkapital“ gelang es, in grundlagenorientierten wissenschaftlichen Diskursen nicht nur anschlussfähig zu sein, sondern auch nachhaltige Spuren zu hinterlassen.

Es ist gerade dieses Spannungsverhältnis zwischen dem gesellschaftswissenschaftlichen Ethos der – von Merton so formulierten – „organisierten Skepsis“ einerseits und der kooperativen und zielgerichteten Umsetzung

andererseits, das auch für die Beschäftigten das Besondere des Instituts ausmacht. Dieses Spannungsverhältnis benötigt Freiräume, „strukturiertes laissez faire“ war die Devise des langjährigen Präsidenten Franz Lehner. Dazu gehörte aber auch auszuhalten, dass bei kontroversen Diskussionen oder politischen Anhörungen Mitglieder des Instituts unterschiedliche, zuweilen sogar gegensätzliche Akzente setzten.

Anwendungsorientiertes Forschen und Gestalten als *interaktiver Prozess* ist nicht möglich, wenn sich die Beteiligten immer wieder bei einer Institutsspitze rückversichern müssen; die Einbindung in gestaltende Interaktionen setzt vielmehr die Eigenverantwortung der Beteiligten voraus und lässt

sich methodisch als weiteres Merkmal des Instituts beschreiben.

Interaktion findet sich erstens oft in der Vorphase eines Projekts, wenn es darum geht herauszufinden, in welche Richtung denken wir, was sind unsere Fixpunkte und inwieweit wir mit potenziellen Auftraggebern eine gemeinsame Leitfrage und Orientierung finden. Dieser diskursive, manchmal auch kontroverse Austausch ist zentral, soll anwendungsorientierte Forschung nicht ins Leere laufen. Auch wenn dadurch in Kauf genommen wird, dass in derartigen Vorgesprächen der ein oder andere Auftrag scheitert.

Interaktion heißt zum zweiten die Auseinandersetzung mit den im Rahmen der Projekte



immer wieder zu befragenden Experten/innen aus Praxis und Wissenschaft. Hierbei geht es auch, aber keineswegs allein darum, Fachwissen „abzugreifen“ oder Einstellungen auszuloten. Derartige Gespräche haben, gerade wenn es um Gestaltungsstrategien geht, stets auch einen sondierenden, aktivierenden oder mobilisierenden Charakter.

Interaktion hilft drittens Räume zu schaffen, in denen mit unterschiedlichen Akteuren gemeinsam Neues ausprobiert wird. Hierzu wurden verschiedene Wege genutzt, teilweise auch neu entwickelt: im Rahmen von Veranstaltungen wie „Lernstatt“ für sozialwissenschaftliche Unternehmensberatungen oder „Politiker befragen Schüler als Experten für die Zukunft“ wurden eigene Formate entwickelt, im Rahmen der oben angesprochenen Reallabore oder auch in Hintergrund- oder Kaminesgesprächen wurden neue Lösungen eruiert.

Viertens muss auch der Austausch, die Interaktion mit nicht direkt beteiligten Akteuren gesucht werden. Neue Lösungen zur Gestaltung des Strukturwandels treffen immer wieder auf Bedenken oder Ängste. Im Idealfall gelingt es, diese verbesserungs- und konsensorientiert aufzugreifen und strate-

gisch zu nutzen. In Fällen, in denen dieses aussichtslos ist, kommt anwendungsorientierte Forschung aber um klare und ggf. auch parteiergreifende Aussagen nicht herum.

Was in diesem kurzen Rückblick auf Prinzipien, Orientierungen und Vorgehensweisen der Arbeit des IAT in den zurückliegenden Dekaden eher stromlinienförmig dargestellt wurde, stammt nicht vom Reißbrett. Natürlich gab es Anregungen, Impulse, konzeptionelle Vorgaben, nicht zuletzt auch durch die Institutsleitung. Die stärksten Einflüsse auf die Forschungsaktivitäten haben sich jedoch als Ergebnis eines fortlaufenden Lernprozesses ergeben, der keineswegs gradlinig verlief und immer wieder ein Ausbalancieren verlangt. Es sollte deutlich geworden sein, dass anwendungsorientierte Forschung und Grundlagenforschung zusammenspielen.

Wie oben skizziert, ist dieser Brückenschlag dem Institut in gewisser Weise gelungen; allerdings soll kritisch festgehalten werden, dass gerade angesichts des interdisziplinären Charakters anwendungsorientierter Forschung die Rückbindung in die einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen doch noch deutlich ausbaufähig ist. Eine bessere Rückbindung in die sozialwissenschaftlichen

Disziplinen könnte auch u.a. dazu beitragen, den angesichts der anstehenden sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen immer wichtiger werdenden gesamtgesellschaftlichen Hintergrund stärker als in den letzten Jahren zu fundieren. Und eine Zusammenarbeit mit den technischen Disziplinen der Westfälischen Hochschule oder auch den sozialwissenschaftlichen und medizinisch-gesundheitswissenschaftlichen Kompetenzen an der Ruhr-Universität Bochum könnte das immer wieder geforderte, aber selten realisierte Zusammenspiel von technischen, medizinischen, wirtschaftlichen und sozialen Innovationen im Rahmen von Gestaltungsprojekten einen deutlichen Schritt voranbringen.

Was sich in welcher Form realisieren lässt, welche neuen Themen auf die Agenda kommen, das wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Wenden wir die eingangs formulierte Aussage von Gibson auf das Institut selbst an, dann können wir sicher sein, dass die Zukunft des Instituts bereits vorhanden ist; wie sie aussieht, liegt bei den Akteuren selbst.

Das Institut und seine Wirkung: Ausgewählte Spuren

Problemlösendes Wachstum: Wirtschaft und Gesellschaft erarbeiten sich neue Perspektiven, indem sie ihre Probleme in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Soziales, Umwelt und Energie, Wohnen und Mobilität lösungsorientiert bearbeiten. Mit dieser Perspektivformel aus dem IAT wurde zahlreiche politische Programme auf Bundes- und Länderebene, aber auch bei der EU zusammengestellt.

Seniorenwirtschaft: Produkte und Dienstleistungen für mehr Lebensqualität im Alter sind ein wirtschaftliches Wachstumsfeld, brauchen aber Innovation, ein alten- & alternegerechtes Design, eine entsprechende Vermarktung. Diese Anregungen kamen aus dem IAT, wurden von der Landesregierung NRW und später auch von anderen Bundesländern, der Bundesregierung und von der EU-Kommission („Silver economy“) genutzt.

Mindestlöhne: Die wissenschaftlichen Arbeiten des IAT (und des späteren Instituts Arbeit und Qualifikation IAQ) haben erheblich dazu beigetragen, dass es in Deutschland die Institution Mindestlohn gibt.

Der **Aktivierende Staat** als Konzept entstand in zentralen Bausteinen am IAT und wurde in vielen Programmen, der Wirtschafts-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik aufgegriffen.

Das Konzept des virtuellen Altenheims – möglichst lange zu Hause leben mit der nötigen technischen & pflegerischen Versorgung – entstand am IAT in den 1990er Jahren und ist heute Standard für zahlreiche Wohnprojekte in der Altenpflege.

Leitmarktorientierung: Diese Gestaltungsphilosophie liegt vielen Aktivitäten der Wirtschafts-, Struktur- und Technologiepolitik in einigen Bundesländern zugrunde, dazu gehört gerade auch NRW.

Gesundheitswirtschaft als Zukunftsbranche: Dieses Konzept erzielte auf Bundesebene – bei Politik, in Ministerien, bei Stiftungen, Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften – nachhaltige Resonanz und wurden gestaltungsorientiert von vielen Bundesländern und Regionen aufgegriffen, oft in direkter Zusammenarbeit mit dem IAT.

Die um das Thema **»Cluster«** angesiedelten Projekte haben wesentliche Impulse für die Gestaltung der regionalen Innovationspolitik in verschiedenen Regionen Nordrhein-Westfalens wie auch für die Cluster- und Leitmarktpolitik des Landes NRW gegeben.

Sozialpartnerschaft als Gestaltungsinstrument in der Sozial- & Gesundheitswirtschaft wird seit 2017 vom IAT als Instrument zur Überwindung der Innovationsengpässe in diesen Branchen erforscht. Die Suche nach **Antworten auf die Pflegekrise** hat katalytische Anstöße für die „konzertierte Aktion Pflege“ der Bundesregierung gegeben.