Zur Wirksamkeit anwendungsorientierter Forschung im IAT: Ein Rückblick

Josef Hilbert, Dieter Rehfeld

1. Einleitung: Anspruch und Kontext anwendungsorientierter Forschung im IAT

Die Gründung des Instituts Arbeit und Technik (IAT) im Jahr 1988 war das Ergebnis langjähriger Debatten auf Bundes- und Landesebene, insbesondere in Nordrhein-Westfalen (NRW). Im Mittelpunkt stand die Frage, ob und wie es gelingen kann, Wissenschaft und Forschung anwendungsorientiert auszurichten – mit dem Ziel, konkrete Verbesserungen in der Arbeitswelt zu bewirken. Gemeint war eine Arbeitswelt, die sichere, gesunde, anspruchsvolle, abwechslungsreiche, zukunftsfähige, mitbestimmte und gut bezahlte Arbeitsplätze bietet.

Deutschland galt bereits damals als starker Forschungsstandort. Kritisiert wurde jedoch, dass sich Wissenschaft und Unternehmen – trotz einzelner Erfolge – zu wenig und zu selten praxisnah um eine humane und zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsgestaltung bemühten. Insbesondere Gewerkschaften, Arbeitswissenschaftler, progressive Unternehmen und Unternehmensverbände bemängelten diesen Missstand.

Wichtige Impulse kamen aus dem Bundesprogramm „Humanisierung der Arbeit" (HdA) des Bundesministeriums für Forschung und Entwicklung (BMFT), das von 1974 bis 1989 lief. Nachdem Versuche gescheitert waren, die positiven HdA-Erfahrungen in einem eigenen Forschungsinstitut zu verstetigen, griff die nordrhein-westfälische Landesregierung unter Ministerpräsident Johannes Rau diese Perspektive auf. Mit dem IAT in Gelsenkirchen wurde schließlich eine neue Institution geschaffen, die anwendungsorientierte Forschung dauerhaft etablieren sollte.

Der Auftrag des IAT war von Beginn an offen formuliert. Dennoch war allen Beteiligten im Gründungs- und Aufbauprozess klar, dass mit dem Institut kein reines Grundlagenforschungsinstitut sollte. Drei zentrale Leitlinien prägten diesen Anspruch:

- **Anwendungs- und Gestaltungsorientierung:** Die Forschungsarbeiten des IAT sollten nicht nur bestehende Zustände analysieren, sondern aktiv zur Gestaltung von Arbeit und Technik beitragen.
- **Weit gefasster Arbeitsbegriff:** Der Fokus sollte nicht allein auf der unmittelbaren Arbeitsgestaltung liegen, sondern auch angrenzende Felder wie Regional- und Strukturpolitik einschließen – also all jene Kontexte, die Arbeit betreffen oder beeinflussen.
- **Praxiswirksamkeit in NRW:** Auch wenn der Anspruch bundesweit und international galt, war von Anfang an vorgesehen, dass Nordrhein-Westfalen als industriell und strukturell herausgeforderte Region ein besonderer Anwendungsraum für die Arbeiten des IAT sein sollte.

2. Erfolgsbedingungen anwendungsorientierter Forschung

Anwendungsorientierte Forschung ist im besten Sinne ein „Brot-und-Butter-Geschäft": Evaluierungen, Monitoring, Hintergrundrecherchen oder Trendanalysen prägen den Arbeitsalltag. Diese Routinen schaffen das notwendige theoretische und empirische Fundament, um in gesellschaftlichen Handlungsfeldern beratend und gestaltend tätig zu werden. Zugleich bilden sie die Basis für Reputation und Vertrauenswürdigkeit im jeweiligen Praxisfeld.

Die eigentliche Herausforderung beginnt dort, wo es nicht nur um Analysen, sondern um die Entwicklung zukunftsweisender Strategien und Lösungen geht – vorzugsweise im Dialog mit gesellschaftlichen Akteuren. Häufig entsteht der Eindruck, dass Krisensituatio-

nen hierfür den entscheidenden Auslöser bieten: In der Krise ist Rat gefragt, angewandte Forschung erlebt Konjunktur. Doch diese Hoffnung hat zwei Haken. Zunächst: Was früher als Ausnahme galt, ist längst Alltag geworden. Medien rufen bereits bei geringsten Abweichungen von Normwerten den Krisenmodus aus. Gleichzeitig erleben wir Dauerkrisen wie den Klimawandel, die Demokratiekrise oder auch alltägliche Probleme auf kleinerer Ebene, bei der Bahn, bei der ärztlichen Versorgung oder ähnlichem, die dann schnell zu einer Krise hochgezoomt werden. Weiterhin: Gerade in Krisenzeiten greifen viele Akteure lieber auf bewährte Routinen zurück, anstatt sich offen auf Neues einzulassen. Statt innovativer Lösungen herrscht Krisenbewältigung nach „Schema F".

Für anwendungsorientierte Forschung heißt das: Sie sollte nicht auf Krisen warten, sondern die Frage stellen, wann sich gesellschaftliche „Fenster" für Neues öffnen und unter welchen Bedingungen Akteure bereit sind, neue Wege zu gehen.

Gibt es diese Bereitschaft, öffnet sich für die anwendungsorientierte Forschung ihr spannendster Handlungsraum: Die aktive Mitgestaltung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Innovationen. Am IAT wurden in den ersten Jahren gezielt Voraussetzungen geschaffen, um in diesen Handlungsräumen wahrgenommen zu werden:

- Mit der Koordination eines europäischen Verbundprojekts („Zukunft der Industrie in Europa") gelang es, eine breite empirische Basis aufzubauen und ein interdisziplinäres Forschungsnetzwerk zu etablieren.
- Ein vom IAT initiierter, hochrangig besetzter Gesprächskreis „Ruhr 2010" schuf einen offenen Raum für Diskussionen über gesellschaftlichen Wandel – insbesondere im Ruhrgebiet, aber auch darüber hinaus.
- Eigene internationale Kongresse wie „RegioVision" ermöglichten den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis jenseits klassischer akademischer Konferenzen.
- Eine gezielte Veröffentlichungsstrategie richtete sich nicht primär an die wissenschaftliche Community, sondern an gesellschaftliche Akteure in Verbänden, Unternehmen, Verwaltungen und Gewerkschaften.

3. FEE – Forschen. Entwickeln. Erproben

Am IAT wurde die anwendungs- und gestaltungsorientierte Forschung früh in einer prägnanten Formel zusammengefasst: „Forschen, Entwickeln, Erproben", kurz FEE. Dieses Konzept beschreibt einen iterativen Prozess, in dem auf Basis eigener oder fremder Grundlagenforschung praxisrelevante Lösungen entwickelt, gemeinsam mit Partnern weiter konkretisiert und schließlich im Realbetrieb getestet werden.

Von Anfang an war klar: Das Gelingen dieses Ansatzes hängt von einer Reihe sensibler Voraussetzungen ab:

Zentrale Erfolgsfaktoren

- **Der richtige Zeitpunkt:** Entscheidend ist weniger ein konkretes Datum als vielmehr ein gesellschaftlicher „offener Moment" (im Sinne von Machiavellis virtù), in dem neue Herangehensweisen auf Aufnahmebereitschaft stoßen.
- **Vernetzung mit Praxisakteuren:** Anwendungsorientierte Forschung unterscheidet sich vom klassischen Wissenschaftstransfer dadurch, dass sie nicht Wissen „von hier nach dort" trans-

portiert, sondern gemeinsam mit Akteuren aus Gesellschaft, Wirtschaft und Politik an Lösungen arbeitet.

- **Anschlussfähigkeit und Kontextualisierung:** Neue Ansätze müssen an bestehenden Werten, Institutionen und Ressourcen anknüpfen, ohne die übergeordneten Ziele aus dem Blick zu verlieren. Diese Balance zwischen Pragmatismus und Zielorientierung wurde am IAT häufig als „zielgerichteter Pragmatismus" bezeichnet.
- **Nachhaltigkeit:** Projekte sind in der Regel zeitlich befristet. Umso wichtiger ist es, Mechanismen zu schaffen, die verhindern, dass Ergebnisse nach Projektende versanden.
- **Rückbindung an den wissenschaftlichen Diskurs:** Anwendungsorientierte Forschung darf sich nicht von der Grundlagenforschung entkoppeln. Nur in einem fruchtbaren Wechselspiel beider Bereiche können neue Erkenntnisse dauerhaft wirksam werden.

4. Der konzeptionelle Rahmen: Anthropozentrische Produktionssysteme, High Road of Innovation und problemlösendes Wachstum

Der konzeptionelle Rahmen des IAT wurde wesentlich durch Erfahrungen und Diskurse der 1980er Jahre geprägt. Dazu zählten der Sonderforschungsbereich „Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme" an der Ruhr-Universität Bochum, das Bundesprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens" sowie die Projektträgerschaft „Sozialverträgliche Technikgestaltung", die zeitweise am IAT angesiedelt war. Diese Aktivitäten bündelten Kompetenzen im Forschungsfeld Arbeit und Technik auf herausragende Weise.

Anthropozentrische Produktionssysteme

Anthropozentrische Produktionssysteme bildeten einen Gegenentwurf zu technikorientierten Rationalisierungsstrategien. Während klassische Konzepte vor allem durch Automatisierung menschliche Schwächen kompensieren wollten, zeigte sich in den Modellprojekten des IAT:

- Technik bleibt wichtig,
- aber Produktivität und Qualität entstehen erst im Zusammenspiel von Technik, qualifizierter Arbeit und sinnvoll gestalteter Organisation.

Zentral war die partizipative Gestaltung von Produktions- und Dienstleistungssystemen, bei der die betriebliche Modernisierung nicht gegen, sondern mit den Beschäftigten umgesetzt wird. Dieses Konzept wurde nicht nur theoretisch entwickelt, sondern in Modellprojekten praktisch erprobt, in betrieblichen Lernforen („Lernstätten") reflektiert und weiterentwickelt.

High Road of Innovation

Dem Ansatz lag ein erweitertes Innovationsverständnis zugrunde: Innovation war nicht primär auf Rationalisierung und Kostensenkung ausgerichtet, sondern auf die Verbesserung der Qualität von Arbeit, Organisation, Produkten und Dienstleistungen. Diese „High Road of Innovation" setzt auf:

- die Reflexion und gezielte Nutzung von Wissen,
- integrierte Produktentwicklung,
- unternehmensübergreifende Kooperation,
- strategische Personalentwicklung sowie
- eine unterstützende Rolle der Informationstechnologie.

Qualifizierung und Weiterbildung erhielten in diesem Modell eine Schlüsselrolle.

Problemlösendes Wachstum

Diese betriebliche Perspektive wurde schließlich auf eine gesamtwirtschaftliche Ebene übertragen. Das Konzept des „problemlösenden Wachstums" beschreibt Innovationen, die aus gesellschaftlichen Herausforderungen heraus entstehen. Der Begriff „Vorauswirtschaft", am IAT entwickelt und später mit dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie weiter ausgearbeitet, bildete hier eine wichtige theoretische Grundlage. Im Fokus standen Fragen wie:

- Wie kann Umweltpolitik zum Innovationstreiber werden?
- Wie lassen sich soziale oder ökologische Probleme als Ausgangspunkte für wirtschaftliches Wachstum nutzen?

Dieses Konzept machte qualitative Wachstumsstrategien für die wirtschafts- und strukturpolitische Diskussion anschlussfähig.

Fazit zum konzeptionellen Rahmen

Dieser theoretische Rahmen prägte die Arbeit des IAT in den 1990er Jahren maßgeblich. Er bot Orientierung für zahlreiche Projekte und bildete die Grundlage für immer neue thematische Schwerpunkte, die im weiteren Verlauf entwickelt wurden. Die im Folgenden dargestellten Beispiele spiegeln diesen Gestaltungsanspruch wider – auch wenn sie, wie betont werden muss, nur einen Ausschnitt aus dem breiten Spektrum der IAT-Aktivitäten zeigen.

5. Exemplarische Projekte und Erfahrungen

5.1 Virtuelles Altenheim: Technik für ein selbstbestimmtes Altern

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre führte das IAT das Projekt „Virtuelles Altenheim" durch. Ziel war es, älteren Menschen ein möglichst langes, selbstbestimmtes Leben in der eigenen Wohnung zu ermöglichen – unterstützt durch neue Technologien wie Videokommunikation, die damals noch am Anfang stand. Dabei ging es nicht um die Ablösung stationärer Altenpflege, sondern um die Verbesserung von Wohnqualität, Sicherheit und sozialer Teilhabe im Alter.

Im Zentrum stand die Frage, wie digitale Kommunikation soziale Kontakte erleichtern und Versorgungslücken schließen kann – sei es im Austausch mit Familie, Freunden, Pflegekräften oder Dienstleistern. Der interdisziplinäre und nutzerzentrierte Ansatz des IAT berücksichtigte technische Aspekte ebenso wie die Bedürfnisse und Akzeptanz der älteren Menschen, ihrer Angehörigen und professioneller Akteure. Technik wurde als unterstützend verstanden, nicht als Ersatz menschlicher Nähe.

Das Projekt wurde von einem großen Telekommunikationsunternehmen und einem renommierten sozialen Dienstleister gefördert. Es zeigte exemplarisch, wie soziale und technische Innovationen zusammenwirken, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Trotz anfänglicher Skepsis fanden die Ansätze sowohl in der Fachwelt als auch in der Öffentlichkeit breite Anerkennung.

Doch so erfolgreich die Pilotphase war – der Übergang in eine breite Anwendung scheiterte. Die beteiligten Unternehmen konnten sich intern nicht auf ein gemeinsames Geschäftsmodell für eine flächendeckende Umsetzung verständigen. Diese Erfahrung brachte am IAT eine kritische Reflexion in Gang: Reicht FEE – also Forschen, Entwickeln, Erproben – aus? Oder braucht es nicht zusätzlich ein systematisches Diffusionsmanagement, um Innovationen nachhaltig in die

Praxis zu bringen?

In der Folge wurde das Konzept zu FEED (Forschen, Entwickeln, Erproben, Diffundieren) weiterentwickelt und im Kontext eines ganzheitlichen Innovationsmanagements theoretisch und praktisch ausgebaut.

5.2 Clusterprojekte: Vom Strukturwandel zur Netzwerkökonomie

Als Anfang der 2000er Jahre der Clusteransatz durch die europäische Regionalpolitik an Bedeutung gewann, war das IAT gut vorbereitet. Es konnte auf zahlreiche Vorarbeiten aus den 1990er Jahren zurückgreifen: Studien zu regionalen Erfolgsfaktoren des Strukturwandels, Analysen zu Kooperation und Konkurrenz in regionalen Ökonomien sowie erste Erfahrungen mit Unternehmensnetzwerken und der Evaluierung strukturpolitischer Programme.

Das erste große Clusterprojekt wurde klassisch als wissenschaftliche Studie mit qualitativen Interviews und statistischen Auswertungen angelegt. Doch diese Herangehensweise führte zu einem Problem: Regionale Akteure wie Wirtschaftsförderer, Kammern oder Unternehmen wurden mit fertigen Ergebnissen konfrontiert, deren Entstehung und Relevanz sie nicht nachvollziehen konnten.

Daraus zog das IAT eine wichtige Lehre: Anwendungsorientierte Forschung muss Akteure in den Gestaltungsprozess einbinden, nicht nur über Ergebnisse informieren. In den folgenden Projekten wurden daher Beiräte eingerichtet, in denen Vertreter aus Wirtschaft, Verwaltung, Verbänden und zunehmend auch Unternehmen an der Strategieentwicklung beteiligt waren. Die Finanzierung durch Eigenbeteiligung erhöhte die Verbindlichkeit zusätzlich.

Die Umsetzung dieser Strategien verlief unterschiedlich erfolgreich:

- In einigen Fällen verliefen die Projekte im Sande, z. B. wenn zentrale Akteure wechselten oder Prioritäten sich verschoben.
- In anderen Fällen wurden Handlungsempfehlungen systematisch umgesetzt und in nachhaltige Maßnahmen überführt.

Eine eigene Rolle als regionales Clustermanagement übernahm das IAT bewusst nicht. Diese Aufgaben wurden aus wissenschaftsethischen und organisatorischen Gründen anderen überlassen. Das IAT begleitete die Prozesse aber in Form von Monitoring, Evaluation und punktuellen Beratungen weiter.

Aus den Clusterprojekten gingen zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten hervor, darunter Dissertationen, Masterarbeiten und eine Habilitation. Dies zeigt: Anwendungsorientierte Forschung kann zugleich praxiswirksam und wissenschaftlich fundiert sein, auch wenn der Transfer zwischen diesen Welten zeit- und ressourcenintensiv ist.

5.3 Gesundheitsregionen: Strukturwandel durch Gesundheitswirtschaft

Auch im Bereich der Gesundheitswirtschaft setzte das IAT früh auf anwendungs- und gestaltungsorientierte Forschung. Bereits 1996 entstand im Auftrag der Wirtschaftsentwicklungs- und Marketinggesellschaft Bielefeld (WEGE) die Studie „Marktbeobachtung und Produktentwicklung: Entwicklungspotenziale der Gesundheitswirtschaft in Bielefeld". Diese Untersuchung zeigte erstmals, dass die Gesundheitswirtschaft in der Region ein bislang unterschätzter Wachstumsmotor war.

Ein zentrales Ergebnis war die Gründung des „Zentrums für Innovation in der Gesundheitswirtschaft OWL" (ZIG OWL) – getragen von Unternehmen und Einrichtungen der Gesundheitsbranche sowie unterstützt von Kommunen und Hochschulen. Das ZIG OWL entwickelte sich zu einem Vorreiter des regionalen Clustermanagements und diente bundesweit als Vorbild für ähnliche Initiativen.

Die Zielsetzungen solcher Clusterinitiativen lassen sich in einem grundlegenden Dreiklang zusammenfassen:

- **Standortattraktivität erhöhen:** Die Region soll für Unternehmen und Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft ein attraktiver Standort werden.
- **Versorgung im Verbund verbessern:** Die Gesundheitsversorgung soll gemeinsam effizienter und qualitativ hochwertiger gestaltet werden.
- **Fachkräfte gewinnen und binden:** Moderne Arbeitsgestaltung soll helfen, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und in der Region zu halten.

In rund 15 deutschen Regionen – darunter Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Berlin-Brandenburg, Sachsen, mehrere Teilregionen in NRW sowie der Raum Bad Kissingen in Bayern – hat das IAT entsprechende Entwicklungskonzepte erarbeitet. Diese umfassten nicht nur inhaltliche Empfehlungen, sondern unterstützten auch den Aufbau von Netzwerk- und Clustermanagementstrukturen.

Im Laufe der Jahre entstanden so zahlreiche „Gesundheitsregionen", die bis heute als eigenständige Netzwerke agieren. Sie bringen Akteure aus Medizin, Pflege, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zusammen und tragen so zur regionalen Entwicklung bei. Durch die enge Begleitung dieser Prozesse hat sich das IAT als kompetenter Gesprächspartner und Impulsgeber für die bundesweite Vernetzung der Gesundheitswirtschaft etabliert. Dies schlug sich u.a. im Engagement des IAT im Netzwerk Deutsche GesundheitsRegionen (NDGR e. V.), wo die Expertise aus Gelsenkirchen willkommen ist und wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IAT ihrerseits mit Blick auf gesundheitswirtschaftliche Fragestellungen à jour bleiben.

Seit etwa 2015 bringt das IAT zudem verstärkt arbeitspolitische Perspektiven in diesen Kontext ein. Hierbei gelang es zu verdeutlichen, dass die Gestaltung von Arbeitsbedingungen ein Schlüssel für eine erfolgreiche und (gesundheits-)versorgungswirksame Innovationsstrategie ist. Darüber hinaus konnte auch in verschiedenen Arbeitszusammenhängen gezeigt werden, dass sich die dafür notwendigen Erneuerungen in betrieblichen und regionalen Innovationsökosystemen partizipativ gestalten lassen.

5.4 Europäische Verbundprojekte: Praxisnähe im internationalen Kontext

Europäische Verbundprojekte spielten von Anfang an eine zentrale Rolle in der Arbeit des IAT. Bereits in den frühen 1990er Jahren koordinierte das Institut das Projekt „Zukunft der Industrie in Europa", das den Aufbau eines breit angelegten europäischen Forschungsnetzwerks ermöglichte. Darauf folgte ein weiteres Verbundprojekt zur Transformation in Mittel- und Osteuropa.

Ab den 2000er Jahren wurden diese Aktivitäten im Rahmen der europäischen Forschungsrahmenprogramme kontinuierlich weitergeführt. Insgesamt führte das IAT seitdem rund zehn europäische Verbundprojekte durch – oft als federführender Koordinator.

Themen und Schwerpunkte

Inhaltlich kreisten die Projekte um Fragen von Region und Innovation in einem weiten Sinne:

- Unternehmensnetzwerke,
- die Rolle von Wissen für die Wirtschaftsentwicklung,
- Gründungsökosysteme,
- regionale Kultur und Unternehmenskultur
- sowie soziale Innovationen.

Diese Projekte entstanden nicht aus dem Nichts, sondern bauten auf internationalen Kontakten auf, die das IAT über Fachkonferenzen, Netzwerke und frühere Forschungskooperationen geknüpft hatte. So entstand ein dynamisches Netzwerk von Wissenschaftler:innen und Praxisakteur:innen aus verschiedenen europäischen Ländern.

Drei zentrale Beobachtungen

Praxisbezug als Förderkriterium: Im Unterschied zu nationalen Grundlagenförderungen lag der Fokus der europäischen Forschungsprogramme von Beginn an auf gesellschaftlicher Relevanz. Mit Konzepten wie „Responsible Research and Innovation" oder der missionsorientierten Innovationspolitik forderten die Programme einen klaren Bezug zu den strategischen Zielen der EU.

Entscheidend für die Projektförderung war nicht nur die wissenschaftliche Exzellenz, sondern auch die geplante Praxiswirkung – dokumentiert in Disseminations- und Impact-Strategien.

Unterschiedliche Wirkungspfade: Die Praxiswirkung solcher Projekte stellte sich jedoch keineswegs automatisch ein. In den sozialwissenschaftlichen Projekten lassen sich drei Wirkungspfade unterscheiden:

- Aufbau neuer Netzwerke, in denen Unternehmen und Institutionen sich austauschen und gemeinsame Themen entwickeln,
- klassische Dissemination über Publikationen, Konferenzen und Medien,
- systematische Auswertung der Projekte durch die Europäische Kommission oder externe Einrichtungen.

Alle drei Wege können Wirkung entfalten, doch keine dieser Formen reicht allein aus, um die Ansprüche ambitionierter anwendungsorientierter Forschung vollständig einzulösen.

Wissenschaftliche Anschlussfähigkeit: Bemerkenswert ist aus deutscher Sicht: In den europäischen Verbundprojekten fehlt die hierzulande oft zu beobachtende Geringschätzung anwendungsorientierter Forschung durch klassische Universitäten. Disziplinäre Grenzen sind deutlich durchlässiger – auch, weil sie in den einzelnen Ländern unterschiedlich verlaufen. Die daraus entstehenden Netzwerke weisen eine Vielfalt überlappender Kompetenzen, die flexibel auf neue Themenfelder – wie später auf die sozialen Innovationen – erweitert werden kann, auf.

5.5 Veränderungsprozesse gestalten: Governance als unterschätztes Potential

Governance – verstanden als die Steuerung komplexer Veränderungsprozesse – spielte am IAT immer wieder eine wichtige Rolle. Dennoch blieb dieses Thema über die Jahre hinweg fragmentiert und wurde in unterschiedlichen Kontexten bearbeitet, ohne zu einer konsistenten strategischen Linie zusammenzuwachsen.

Beispiele für unterschiedliche Governance-Ansätze am IAT

Neue Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung: Das IAT war in den 1990er Jahren wesentlich an der Entwicklung und Verbreitung des „Neuen Steuerungsmodells" beteiligt, das vor allem auf kommunaler Ebene zu einer Modernisierung staatlichen Handelns beitragen sollte. Dieses Konzept fand zeitweise breite Resonanz, wurde aber in der praktischen Umsetzung oft auf eine betriebswirtschaftlich motivierte Rationalisierung reduziert – und verfehlte damit wesentliche Teile seiner ursprünglichen Gestaltungsansprüche.

Netzwerkgovernance in der Regionalpolitik: Auch die regionalpolitischen Aktivitäten des IAT waren von Governance-Fragen geprägt. Die Idee einer „Netzwerkgovernance" spielte in den 1990er Jahren eine zentrale Rolle: Regionale Netzwerke sollten Strukturwandelprozesse gemeinschaftlich gestalten. Doch in vielen Fällen fehlten den beteiligten Akteuren die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, um Konflikte konstruktiv zu lösen oder langfristige Strategien zu verfolgen. Viele Netzwerke blieben oberflächlich und wirkten nicht nachhaltig.

Projektmanagement als Erfolgsfaktor: Andererseits zeigten einzelne Vorhaben wie die Internationale Bauausstellung (IBA) Emscher Park oder Innovation City Oberhausen, Vorhaben, an denen das IAT in Form von Beiräten oder Studien beteiligt war, dass eine konsequente Projektsteuerung einen erheblichen Qualitätsgewinn ermöglichen kann – sowohl in der Durchführung als auch in den Ergebnissen.

Europäische Mehrebenenpolitik: Die intensive Beteiligung an Clusterprojekten brachte das IAT schließlich auch mit der Mehrebenenpolitik der Europäischen Union in Kontakt. Dabei rückten die Wechselwirkungen zwischen Top-down-Vorgaben (z.B. durch Förderprogramme) und Bottom-up-Initiativen (z.B. regionale Netzwerke) in den Fokus. Die Erfahrung zeigte: Gerade in diesen mehrschichtigen Prozessen bleibt Governance oft ein kritischer, aber wenig systematisch genutzter Steuerungshebel.

Ein offenes Aufgabenfeld

Viele dieser Ansätze blieben fragmentarisch oder wurden später nicht weitergeführt. Gerade angesichts der heutigen Herausforderungen – etwa im Kontext transformativer Politikansätze oder einer missionsorientierten Innovationspolitik – könnten diese Erfahrungen einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung staatlichen Handelns leisten.

Governance bleibt damit ein offenes Aufgabenfeld: Die im IAT gewonnenen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen bieten Anknüpfungspunkte, um die Steuerungsfähigkeit in komplexen Innovations- und Strukturwandelprozessen zu verbessern.

6. Bilanz und Ausblick: Was bleibt von der anwendungsorientierten Forschung?

Das IAT sollte und wollte von Beginn an einen Beitrag leisten, um den arbeitsrelevanten Strukturwandel wissenschaftlich fundiert, aber praxisnah zu gestalten. Rückblickend zeigt sich: Dieser Anspruch war keine naive Vision, sondern eine realistische Zielsetzung. Viele Konzepte, Projekte und Entwicklungen lassen sich – direkt oder indirekt – auf Impulse aus dem IAT zurückführen. Diese wurden von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Akteuren aufgenommen, weiterentwickelt und in konkrete Neuerungen übersetzt.

Gerade in Zeiten, in denen verstärkt nach We-

gen gesucht wird, wissenschaftliche Erkenntnisse wirkungsvoller in gesellschaftliche Transformationsprozesse einzubringen, kann diese Erfahrung Mut machen: Anwendungsorientierte Forschung kann wirksam sein, wenn sie auf die richtigen Bedingungen trifft und gestaltend agiert.

Ein anspruchsvoller Balanceakt

Gleichwohl ist anwendungsorientierte Forschung kein einfacher Transferprozess von Wissen. Die am IAT gesammelten Erfahrungen zeigen:

- Es geht nicht darum, fertige Lösungen „von X nach Y" zu transportieren.
- Es geht darum, gemeinsam mit Praxisakteuren Lösungen für konkrete Probleme zu entwickeln, mit wissenschaftlichem Know-how als Beitrag – nicht als alleinige Wahrheit.

Adressaten sind stets konkrete Personen, verankert in Unternehmen, Kommunen, Verbänden, Ministerien oder Gewerkschaften. Sie verfolgen eigene Interessen und handeln in spezifischen Kontexten. Anwendungsorientierte Forschung bewegt sich dabei auf dünnem Eis:

- Innovationsprozesse stoßen regelmäßig auf Widerstände.
- Die Hoffnung auf konfliktfreie „Win-Win"-Situationen ist oft illusionär.
- Innovationsnetzwerke haben – zumindest in der Anfangsphase – häufig einen halbkonspirativen Charakter: Sie sind Koalitionen von Willigen, die sich gegen bestehende Routinen behaupten müssen.

Der konsequente Aufbau nachhaltiger Netzwerke – wie im Fall der Gesundheitsregionen – bleibt eher die Ausnahme als die Regel. Oft beschränkt sich die Diffusion von Ideen und Erfahrungen auf indirekte Wege, etwa über Personalwechsel: Ehemalige Mitarbeiter:innen des IAT wirken heute in Wirtschaftsförderungen, Verwaltungen, Ministerien, Gewerkschaften und Unternehmen – und nicht zuletzt tragen sie so das anwendungsorientierte Denken in das wissenschaftliche Feld.

Fazit

Die Geschichte des IAT zeigt, dass anwendungsorientierte Forschung kein Selbstläufer ist, aber viel bewirken kann, wenn sie:

- zur richtigen Zeit an den richtigen Themen arbeitet,
- praxisnahe Partner einbindet,
- wissenschaftliche Fundierung und gesellschaftliche Gestaltungsziele verbindet und den langen Atem für nachhaltige Diffusionsprozesse hat.

Literatur

Bandemer, S. von, Blanke, B., Nullmeier, F. & Wewer, G. (Hrsg.) (1998): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen: Leske & Budrich.

Bandemer, S. von, Eichener, V., Hilbert, J, & Schmid, J. (Hrsg.) (1993): Anthropozentrische Produktionssysteme: die Neuorganisation der Fabrik zwischen "Lean Production" und Sozialverträglichkeit. Opladen: Leske + Budrich.

Behrens, F., Heinze, R., Hilbert, J., Stöbe-Blossey, S. & Walsken, E.M. (Hrsg.) (1995): Den Staat neu denken: Reformperspektiven für die Landesverwaltungen. Berlin: Edition Sigma.

Benz, A., Fürst, D., Kilper, H. & Rehfeld, D. (2000): Regionalisation. Theory, Practice and Prospects in Germany. Stockholm: SIR.

Brödner, P., Helmstädter, E. & Widmaier, B.

(Hrsg.) (1999): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. München und Mering: Hampp Verlag. (Schriftenreihe des IAT Bd. 13).

Brödner, P., Prekuhl, U. & Rehfeld, D. (Hrsg.) (1996): Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. München und Mering: Hampp Verlag. (Schriftenreihe des IAT Bd. 14).

Clifton, N., Gärtner, S. & Rehfeld, D. (Hrsg.) (2014): Companies, Cultures, and the Region. Interactions and Outcomes. London und New York: Routledge.

Evans, M. & Hilbert, J. (2009): Mehr Gesundheit wagen! Gesundheits- und Pflegedienste innovativ gestalten (Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistung). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Hilbert, J. & Rambow-Bertram, P. (2025): Gesundheitsregionen in Deutschland: Zwischen Aktivposten und Sisyphos auf dem Weg in die Gesundheitswirtschaft. In: Springer (Hrsg.): Gesundheitsökonomie und Versorgungswissenschaft. Berlin: Springer (Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit).

Lehner, F. (2000): Problemlösendes Wachstum: Ökologie als Motor für die Entwicklung neuer Beschäftigungsfelder. In: Mez, L. & Weidner, H. (Hrsg.): Umweltpolitik und Staatsversagen. Perspektiven und Grenzen der Umweltpolitikanalyse. Festschrift für Martin Jänicke zum 60. Geburtstag. Edition Sigma, Berlin 2000, S. 245–250

Lehner, F. & Schmidt-Bleek, F. (1999): Die Wachstumsmaschine. Der ökonomische Charme der Ökologie. München: Droemer Knaur.

Rehfeld, D. (1999): Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München und Mering: Hampp Verlag. (Schriftenreihe des IAT Bd. 16).

Rehfeld, D. (Hrsg.) (2004): Arbeiten an der Quadratur des Kreises. Erfahrungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. München und Mering: Hampp Verlag. (Schriftenreihe des IAT Bd. 26).

Rehfeld, D., Leßmann, O. & Soemer, P. (Hrsg.) (2021): Engagiert und distanziert. Anwendungsorientierte Sozialwissenschaften zwischen normativer Orientierung, Akteursbeteiligung und wissenschaftlichem Ethos. Marburg: Metropolis.

Scharfenorth, K. (2004): Mit dem Alter in die Dienstleistungsgesellschaft? Perspektiven des demographischen Wandels für Wachstum und Gestaltung des tertiären Sektors. München: Utzverlag.

Terstriep, J. & Rehfeld, D. (Hrsg.) (2022): The Economics of Social Innovation. London und New York: Routledge.