

Gerhard Bosch und Franz Lehner

Reform des Instituts nach der Evaluierung durch den Wissenschaftsrat

1 Einleitung

Im November 2000 wurde der Wissenschaftsrat vom Land Nordrhein-Westfalen gebeten, das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, darunter auch das Institut Arbeit und Technik, zu evaluieren. Nach dem Wunsch des Landes sollten die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit, die internationale Ausrichtung, die Beratungsleistungen für Wirtschaft, Verbände und Kommunen, für Landtag und Landesregierung sowie die Öffentlichkeitswirksamkeit der Arbeit bewertet werden. Die Evaluation des Instituts Arbeit und Technik durch den Wissenschaftsrat wurde Mitte 2002 abgeschlossen. Das Institut hat diese Evaluation zum Anlass genommen, seine Arbeit und seine Strukturen zu überdenken und neu zu gestalten. Die Ergebnisse der Evaluation und die wichtigsten Elemente der geplanten Institutsreform werden im Folgenden dargestellt.

2 Evaluation durch den Wissenschaftsrat

Das Institut hat zunächst einen umfangreichen Fragenkatalog beantwortet, der von der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates vorbereitet worden war. Sodann hat eine vom Evaluationsausschuss des Wissenschaftsrates eingesetzte Arbeitsgruppe das IAT am 20. Juni 2001 besucht und einen Bewertungsbericht verfasst. Auf der Basis dieses Bewertungsberichtes hat der Evaluationsausschuss am 6. März 2002 die wissenschaftspolitische Stellungnahme erarbeitet. Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 17. Mai verabschiedet.

Die Experten, die das Institut besucht haben, bewerteten die wissenschaftliche Leistung des Instituts Arbeit und Technik wie folgt: „Die theoretische, wissenschaftliche Fundierung der Projekte ist für die Beratungsleistung des IAT entscheidend. Bezüglich vieler Themen und Methoden entspricht die Forschungsleistung des IAT den von der Wissenschaft anerkannten Standards, sie übt aber keine Vorreiterrolle aus. Eine stärkere theoretische und methodische Fundierung der Arbeit wäre insgesamt wünschenswert.“ An anderer Stelle heißt es: „Die Forschungsthemen des IAT entsprechen den wissenschaftlichen Standards. Allerdings ist der Forschungsoutput an anerkannter Forschungsleistung zu gering. Die Zahl der Publikationen in referierten Fachzeitschriften muss erhöht werden.“ Was der Bewertungsbericht kritisiert, ist also nicht die wissenschaftliche Fundierung unserer Arbeit, sondern der Output an wissenschaftlichen Publikationen (und an Promotionen).

Zur Beratungsarbeit des Instituts schreibt die Arbeitsgruppe: „Mit den Beratungs- und Gestaltungsprojekten sowie Projekten im Rahmen von Politikberatung hat sich das IAT in seinem über zehnjährigen Wirken einen Namen gemacht und genießt bei Auftraggebern aus der Wirtschaft und Politik einen sehr guten Ruf“. Jedoch war die Öffentlichkeitswirksamkeit des IAT außerhalb der „scientific community“ nicht Gegenstand der Evaluierung, und seine vielfältige internationale Ausrichtung wurde kaum gewürdigt. Die Arbeitsgruppe konzidiert, dass zwischen Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung ein schwer zu lösendes Spannungsverhältnis besteht. Sie kritisiert, dass das IAT dieses Spannungsverhältnis einseitig zu Gunsten der Anwendungsorientierung gelöst habe. Gleichzeitig wird aber auch positiv hervorgehoben, dass das IAT ein eigenständiges (und ziemlich einmaliges) Profil entwickelt hat, das sich grundlegend vom Profil eines universitären Forschungsinstituts unterscheidet.

Dieses Spannungsverhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis hat das IAT seit seiner Gründung begleitet. Es war schon zuvor Gegenstand der Diskussion bei wissenschaftlichen Evaluierungen, die das IAT selbst veranlasst hatte, und gab auch Anlass zu kritischen Debatten im Wissenschaftlichen Beirat des Instituts. In den letzten Jahren wurden daher eine Reihe von Veränderungen zur Stärkung des wissenschaftlichen

Profils eingeleitet. Im Bewertungsbericht des Wissenschaftsrats werden diese Veränderungen positiv bewertet: Unterstützt wurde die Konzentration des laufenden Fünf-Jahresprogramms für Forschung, Entwicklung und Erprobung auf das Thema „Beschäftigung durch Innovation“: Unterstützung fanden unsere Überlegungen zur Einführung einer „Balanced Scorecard“, zur Qualitätssicherung und zum Ausbau unserer Methoden- und Theoriekompetenz.

Kritik, vor allem berechnete Kritik, tut immer ein bisschen weh. Das muss sie auch, wenn sie Veränderungsdruck erzeugen will. Wir akzeptieren die Kritik: Die wissenschaftliche Fundierung unserer Beratungsarbeit muss gestärkt und die methodische Kompetenz des Instituts ausgebaut werden; die Forschungsarbeiten des Instituts müssen stärker auf zentrale Fragestellungen fokussiert und die Zahl der Veröffentlichungen in referierten Zeitschriften muss erhöht werden. Vor allem müssen wir die anwendungsorientierte Grundlagenforschung ausbauen. Anwendungsorientierung bedeutet ja nicht allein Erhöhung der Beratungsfähigkeit bei konkreten Projekten, angefangen von der Reorganisation von Unternehmen bis zur Entwicklung von Arbeitsmarktprogrammen. Strategische Entscheidungen in Politik und Wirtschaft werden maßgeblich durch Theorien und Bilder über aktuelle und zukünftige Entwicklungen geprägt. Mit Trendanalysen, Szenarien und anderen Methoden ist die Wissenschaft einer der wichtigsten Produzenten solcher Zukunftsbilder. Mit Anwendungsorientierung meinen wir deshalb nicht nur die Entwicklung von instrumentellem Handlungswissen, sondern auch die Erarbeitung von solchem Orientierungswissen. Beides kann man in einem Institut mit beschränkten Ressourcen nur durch die Konzentration auf zentrale Themen leisten.

An einer Stelle müssen wir uns wehren: Die Landesregierung hat dem Wissenschaftsrat differenzierte Bewertungskriterien vorgegeben, die dem Charakter des IAT als anwendungsorientiertes Forschungsinstitut Rechnung tragen. Der Evaluierungsausschuss des Wissenschaftsrates hat die differenzierte Betrachtung, die im Bewertungsbericht der ins IAT entsandten Arbeitsgruppe zum Ausdruck kommt, zum Teil zur Seite geschoben und sich auf die Bewertung der wissenschaftlichen Arbeit beschränkt. Würde das IAT den Empfehlungen des Wissen-

schaftsrates vollständig folgen, würde es zu einem wissenschaftlichen Forschungsinstitut wandeln, das sich primär an der Grundlagenforschung und der Förderung des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts orientiert. Das entspricht jedoch nicht dem Auftrag des Instituts und den Intentionen seiner Einrichtung. Wir halten dies zudem wissenschaftspolitisch für falsch. Aus unserer Sicht ist die Ansiedlung von Forschung in staatlichen Instituten außerhalb der Hochschulen wissenschaftspolitisch nur dann sinnvoll, wenn diese Institute eine Art von Forschung betreiben, die an den Universitäten nicht betrieben werden kann oder soll.

Mit diesem Hinweis wollen wir aber nicht der berechtigten Kritik am IAT, mit der wir auch in unserem wissenschaftlichen Beirat konfrontiert waren, ausweichen. Das Institut nimmt die Evaluationen durch den Wissenschaftsrat zum Anlass, rund 12 Jahre nach seine Gründung seine Strukturen, Arbeitsformen und Inhalte neu zu überdenken.

3 Neustrukturierung des Instituts

Bei der Reform mussten wir neben den Empfehlungen des Wissenschaftsrats und der Berücksichtigung des Institutsauftrags auch in Rechnung stellen, dass die uns vom Land zur Verfügung gestellten Ressourcen in den letzten Jahren zurückgegangen sind. Bislang war das Institut in vier Abteilungen mit zuletzt 13 und früher noch mehr Forschungsschwerpunkten gegliedert. Um die begrenzten Ressourcen thematisch besser zu konzentrieren, wird die Forschung des IAT künftig in sieben Forschungsschwerpunkten stattfinden. Zentrale Themen des Instituts, um die herum in den letzten Jahren seine Kernkompetenz aufgebaut wurde, bleiben erhalten. Die Themen Arbeits- und Technikgestaltung, Strukturpolitik, Arbeitsmarkt und Dienstleistungen sind weiterhin zentrale Forschungsgegenstände. Angesichts der wachsenden Bedeutung lebenslangen Lernens haben wir zusätzlich einen neuen Forschungsschwerpunkt „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ gegründet.

Die Forschungsschwerpunkte werden für fünf Jahre, also für die Laufzeit eines Forschungs- und Entwicklungsprogramms, eingerichtet. Sie werden von Forschungsdirektorinnen oder -direktoren geleitet. Ausgewählt wurden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die mehrjährige Erfahrungen bei der Leitung von Projekten haben und sowohl wissenschaftlich als auch in ihrer Anwendungsorientierung ausgewiesen sind. Präsident und Vizepräsident sind für die Koordination von jeweils drei dieser Forschungsschwerpunkte verantwortlich. Der Forschungsschwerpunkt „Entwicklungstrends des Erwerbssystems“ liegt in gemeinsamer Verantwortung.

Vorschlag zur Bildung von Forschungsschwerpunkten



Die künftige Institutsleitung besteht aus dem Präsidenten und Vizepräsidenten. Sie wird unterstützt von dem wissenschaftlichen und dem administrativen Geschäftsführer, die in jeweils ihrem Bereich für die laufenden Angelegenheiten des Institutes zuständig sind. Die Institutsleitung berät Fragen der Forschung und Organisation des Instituts mit den Forschungsdirektoren/innen im neu eingerichteten Forschungsrat. Zu der Beratung des Forschungsplans und grundlegender Veränderungen im Institut werden Vertreter der Institutsversammlung, der Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte hinzugezogen. Mit dieser Struktur, die die Zustimmung aller Institutsorgane gefunden hat, hoffen wir Partizipation und Effizienz gut miteinander verbinden zu können.

nen. Bei Redaktionsschluss dieses Jahrbuches stand die Genehmigung der in diesem Sinne veränderten Institutsordnung durch die Landesregierung noch aus.

Parallel zur Veränderung der formellen Strukturen haben wir mit der Diskussion über das nächste fünfjährige Forschungs- und Entwicklungsprogramm begonnen, das die Arbeit des Instituts ab 2004 prägen soll. In mehreren Workshops sind erste Konturen dieses neuen Programms erarbeitet worden. Dem neuen Programm wird wieder ein Leitthema zugrunde gelegt, das sich auch in der Arbeit der Forschungsschwerpunkte wiederfinden und Gegenstand institutsübergreifender Aktivitäten (gemeinsame Bücher, Tagungen, Entwicklung von Leitbildern etc.) werden soll. Auf diese Weise wird der Gefahr einer Zersplitterung der Forschung begegnet, die mit dem Übergang von vier Abteilungen auf sieben Forschungsschwerpunkte wachsen könnte. Die Institutsleitung wird künftig auf der Basis dieses Forschungs- und Entwicklungsprogramms mit den Forschungsschwerpunkten sogenannte Leistungsvereinbarungen abschließen, mit denen ein verbindliches und nachprüfbares Arbeitsprogramm vereinbart wird.

Das Leitthema wird „Moderne Arbeit und Innovation“ (Arbeitstitel) heißen. In seinen Forschungsarbeiten war das IAT immer davon ausgegangen, dass neue Arbeitsplätze nur durch Innovationen entstehen können. Bei Innovationen geht es nicht nur um neue Produkte und Produktionsverfahren, sondern auch um eine Veränderung gesellschaftlicher Strukturen und Institutionen. In den kommenden Jahren wollen wir uns damit befassen, was Innovation für Arbeit bedeutet. Dabei muss man, um den Zusammenhang mit Innovation angemessen herausarbeiten zu können, einen sehr weiten Begriff von „Arbeit“ zugrunde legen. Es geht nicht nur um die unmittelbare Arbeitsorganisation, sondern auch um die Organisation der Unternehmen einschließlich ihrer Einbindung in Regionen und Netzwerke, um die Rolle des Staates und der zahlreichen intermediären Organisationen, wie Verbände, Arbeitsbehörden usw. Um Innovationsdynamiken zu erfassen, reichen Zustandsbeschreibungen nicht aus, sondern man muss auch Verläufe und Entwicklungen in den Blick nehmen.

Die dritte große Baustelle neben der Reorganisation und der Entwicklung des Forschungs- und Entwicklungsprogramms ist die Qualitätssicherung. Dabei orientieren wir uns an den Zielen einer Balanced Scorecard. Gegenwärtig werden Indikatoren entwickelt, mit denen man die Erreichung zentraler strategischer Ziele erfassen kann. Dazu werden auch Indikatoren für Veröffentlichungen in refereed journals gehören, wie es der Wissenschaftsrat gefordert hat, aber auch Indikatoren für die Anwendungsorientierung der Forschung. Jeder Forschungsschwerpunkt muss im Laufe von fünf Jahren Mindestanforderungen bei diesen Indikatoren erfüllen und gleichzeitig seine Wissenschafts- und Anwendungsorientierung nachweisen. Um solch ein anspruchsvolles System durchzusetzen und vor allem mit realisierbaren Zielgrößen zu arbeiten, bedarf es einer längeren Erprobungsphase.

Eine so umfassende Neustrukturierung des Instituts sowie der Übergang von der alten zur neuen Struktur bindet erhebliche Kapazitäten. Sie verläuft friktionsloser, wenn sie die Unterstützung aller Beschäftigten findet, was uns bislang gelungen ist. Uns ist bewusst, dass diese Unterstützung mit der Erwartung der Beschäftigten verbunden wird, nach einer langen Phase der Unsicherheit (die externen Evaluierungen begannen mit einer Organisationsuntersuchung durch eine Unternehmensberatung bereits im Jahre 1998!) sich dem Hauptzweck eines anwendungsorientierten Instituts, nämlich zu forschen und zu entwickeln, zuwenden zu können. Diese Erwartung teilen wir auch. Uns ist auch bewusst, dass Institutsreformen zwar die Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Arbeit verbessern können, aber nur Sinn machen, wenn sich in den neuen Strukturen eine Arbeitskultur entfaltet, die wissenschaftliche Kreativität und Neugier fördert. Dies mit zu schaffen, ist unsere wesentliche Aufgabe in den nächsten Jahren.