

Franz Lehner

Einleitung

Was haben wir bewirkt?

Öffentliche Einrichtungen müssen sich zunehmend nach ihren Leistungen fragen lassen. Es geht nicht mehr einfach nur darum, ob sie mit Steuermitteln haushaltsrechtlich korrekt umgegangen sind, sondern ob sie damit im Sinne ihrer Aufgaben etwas erreicht oder bewirkt haben und ob die erzielten Resultate den Aufwand an Steuermitteln auch rechtfertigen. In Nordrhein-Westfalen wurden in den letzten Jahren viele Behörden und andere öffentliche Einrichtungen – auch das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen – einer aufgabenkritischen Untersuchung unterworfen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen waren nicht immer überzeugend, weil sich die durchführenden Beratungsunternehmen nicht immer der Versuchung entziehen konnten, oberflächliche Analysen mit Platitüden aus der Managementliteratur zu verbinden, statt der untersuchten Behörde oder Einrichtung wirklich auf den Zahn zu fühlen. Selbst in diesen Fällen – und mehr noch in den Fällen, in denen sorgfältige Analysen mit innovativen Ratschlägen verbunden wurden – war diese aufgabenkritische Untersuchung sinnvoll, weil sie die Notwendigkeit von Evaluation und Controlling im öffentlichen Bereich bewusst gemacht und bei vielen überprüften Einrichtungen auch ein neues Bewusstsein für Leistungen und Schwächen erzeugt hat.

Das Institut Arbeit und Technik hat früh Verfahren der Evaluation, der Qualitätskontrolle und der Wirtschaftlichkeitssteigerung eingeführt und sich von Anfang an zudem auf dem Markt für Drittmittel bewähren müssen. Wir werden diese Ansätze, die sich in vieler Hinsicht bewährt haben, weiterentwickeln und zusammen mit den anderen Einrichtungen des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalens weiter reichende Verfahren von Evaluation und Controlling einführen.

Wie immer diese Verfahren im einzelnen beschaffen sein werden, eine Frage muss dabei bezogen auf das Institut Arbeit und Technik und das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen im Vordergrund stehen: Was bewirken wir? Was hätten wir bewirken können, wenn wir unsere Mittel und Möglichkeiten anders genutzt hätten? Diese Frage muss im Vordergrund stehen, weil das Institut Arbeit und Technik und das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen nicht einfach wissenschaftliche Einrichtungen sind, sondern wissenschaftliche Einrichtungen, deren Aufgabe darin besteht, den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen wissenschaftlich zu unterstützen und Politik, Wirtschaft und Arbeit entsprechend zu beraten. Bei Einrichtungen der wissenschaftlichen Grundlagenforschung macht es wenig Sinn, nach den Wirkungen ihrer Forschung als einem wesentlichen Aspekt ihrer Leistungsbewertung zu fragen, weil die Wirkungen meistens in dem Stadium der Grundlagenforschung noch gar nicht absehbar sind. Bei anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen, wie dem Institut Arbeit und Technik und dem Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen insgesamt, ist es dagegen wenig sinnvoll, diese an Kriterien der Grundlagenforschung, z.B. der Zahl der Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, zu messen.

Was bewirkt das Institut Arbeit und Technik? Diese Frage stellt der wissenschaftliche Beirat dem Institut immer wieder und auch wir selbst tun das. Die Antwort auf diese Frage, zumindest eine Antwort, die redlich ist, ist nicht immer leicht, weil es erstens schwer ist, festzustellen, was das Institut wirklich bewirkt (hat), weil zweitens das Institut seine Wirkungen zumeist nicht allein erzielt, sondern mit Partnern aus Wirtschaft, Arbeit und Politik und weil drittens viele Wirkungen sich nur indirekt oder mit Verzögerung einstellen.

Manchmal lassen sich die Wirkungen der Tätigkeit des Instituts Arbeit und Technik gut und rasch feststellen. Das gilt etwa dann, wenn das Institut versucht, neue, innovative Ansätze oder eine neue Denkweise in der Wirtschaft oder in der Politik praktisch umzusetzen und es wirklich auch gelingt, konkrete Pilotprojekte auf die Beine zu stellen – vor allem

Pilotprojekte, für die Unternehmen bezahlen müssen. Ein Beispiel dafür ist die Entfaltung des „Wirtschaftsfaktors Alter“ im Raum Bielefeld und anderswo in Nordrhein-Westfalen. Hier hat das Institut im Rahmen seiner wissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit wichtige Konzepte entwickelt, zum Beispiel das Konzept vom virtuellen Altenheim, das in Pilotprojekten auch praktisch umgesetzt wurde. Zu den Beispielen für erkennbare Wirkung der Forschungstätigkeit gehört auch der Aufbau eines Seniorenwirtschaftszentrums im Wissenschaftspark in Gelsenkirchen. Andere praktische Wirkungen sind die START-Initiative und die Verbundinitiative Automobil, die wir initiiert oder mit angestoßen haben sowie erfolgreiche Pilotprojekte mit Unternehmen zur Reorganisation von Produktionssystemen.

In anderen Fällen lässt sich ebenso gut feststellen, dass das Institut mit innovativen Konzepten keine echten Wirkungen in der Praxis erzeugt. Flexibler Wohnungs- und Bürobau mit Stahl ist ein gutes Beispiel dafür. Zwar ist es uns gelungen, eine rege Debatte zu diesem Thema anzustoßen und in diese Debatte auch ein neues Konzept einzubringen, aber das zeitigte praktisch keine Wirkungen. Das, was von einem bedeutenden Stahlunternehmen als „System“ schließlich auf den Markt kam, war weit entfernt von dem, was Bauen mit Stahl wirklich bieten könnte und beschränkte sich letztlich auf eine Art modernen Plattenbau mit Stahl.

In diesem Fall unternehmen wir einen zweiten Anlauf, weil sich noch Chancen für die Realisierung einer etwas bescheidneren Version unseres ursprünglichen Konzeptes bieten. Das geht aber nicht immer; wir müssen auch hinnehmen, dass wir mal nichts bewirken – auch wenn unsere Konzepte gut sind. Akzeptieren müssen wir auch, dass sich unsere wissenschaftsbasierten Konzepte als nicht praxistauglich erweisen. Scheitern und Irrtum gehören zu Forschung ebenso wie zu Innovation.

In vielen Fällen sind die Wirkungen der Forschung und Entwicklung des Instituts nicht leicht feststellbar, weil sie indirekt verlaufen. Das Institut Arbeit und Technik führt regelmäßig Unternehmensberater-Tage durch, die auf reges Interesse stoßen und auf denen neue Erkenntnisse und

Konzepte des Instituts vermittelt werden. Was sich davon wie in die Praxis umsetzt, ist kaum nachvollziehbar. Das Institut Arbeit und Technik hat in den vergangenen fünf Jahren mit mehr als 300 Unternehmen und vielen in- und ausländischen Forschungsinstituten zusammengearbeitet. Daraus ist ein Netz geworden, in dem viele Ideen und Anstöße fließen, auch wenn das im einzelnen nicht immer nachvollziehbar ist. Das Institut Arbeit und Technik ist wissenschaftlicher Berater des Bündnis für Arbeit in Nordrhein-Westfalen und kann in dieser Rolle viele Anregungen und Anstöße vermitteln.

Was haben wir bewirkt? Diese Frage können wir nicht immer sehr genau beantworten, aber allein sie zu stellen, ist wichtig, weil sie immer wieder deutlich macht, dass das Handeln des Instituts Arbeit und Technik als Denkfabrik und als angewandte Forschungs- und Entwicklungseinrichtung darauf abzielt, den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen zu unterstützen und die Realität des Wirtschafts- und Arbeitslebens im Lande zu verändern. Wir sind durchaus stolz darauf, dass uns das bisher in vielen Fällen gelungen ist und wir damit zu einem nicht nur in Deutschland ziemlich einmaligen Institut geworden sind.