

Innovationsfähigkeit stärken –
Öffentlich geförderte Arbeitsforschung als
Element des deutschen Produktions- und
Beschäftigungsmodells

Prof. Dr. Heike Jacobsen

Vortrag im Rahmen der Vorlesung Management und
Unternehmensethik 2

8. Januar 2014

„Forschung für die Arbeit von morgen“

„Wir wollen, dass Deutschland seine *führende Rolle* als
Industrie-, Produktions-, und Dienstleistungsstandort und
Exportnation behält.

Dies gelingt nur durch *Innovationen*, durch *fortwährende
organisatorische und technische Veränderung* von
Produktions- und Dienstleistungsprozessen.

In enger *Abstimmung mit den Sozialpartnern* wollen wir
die *Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungsforschung*
stärken und hierzu ein neues *Förderprogramm* auflegen.

Dies trägt zur Sicherung einer hohen
Beschäftigungsquote und zur *Humanisierung der
Arbeitswelt* bei.“ (Koalitionsvertrag 2013, S. 34)

These

Die starke Tradition der Forschung in enger Kooperation von Wissenschaft und Unternehmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und zur Optimierung der Arbeitsorganisation sind im deutschen *Produktions- und Beschäftigungsmodell* verankert.

Mit der *Infragestellung* dieses Modells verändern sich eingespielte Formen der *Konfliktregulierung* zwischen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Referenzen einerseits und zwischen den Interessenspositionen der Unternehmen und der Beschäftigten andererseits.

(Arbeitsforschung ist nur solange erfolgreich, wie es gelingt, diese Konfliktlinien explizit zu berücksichtigen und sie nicht dem Primat der *Praxis*, der *Politik* oder der *Ökonomie* unterzuordnen.)

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

3

Gliederung

1. Programmlinie Arbeitsforschung
2. Verankerung im deutschen Produktionsmodell
3. Konfliktlinien transdisziplinärer Wissensproduktion im Feld von Arbeit und Organisation und ihre Integration
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

4

1. Programmlinie: Forschung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Deutschland



Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) (1974-1989)

„Freiheit und Gerechtigkeit müssen überall im Arbeitsleben verwirklicht werden...Menschenwürde, Freiheit und Gerechtigkeit sind keine Güter, die wirtschaftlichem Kalkül beliebig geopfert werden können. Nicht der Mensch hat der Produktion, sondern diese hat dem Menschen zu dienen.“

(Matthöfer, 1978 S. 15, nach Ernst 2009, 9)

Ziele:

- Erarbeitung von Schutzdaten, Richtwerten, Mindestanforderungen an Maschinen, Anlagen und Arbeitsstätten
- Entwicklung von menschengerechten Arbeitstechnologien
- Erarbeitung von beispielhaften Vorschlägen und Modellen für die Arbeitsorganisation und die Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Verbreitung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Betriebserfahrungen.

(Ernst 2009, 9)

Steuerungselemente:

- Sozialpartnerparität in Programmbeirat
- Beteiligungsrecht für Betriebsräte
- eigene Transferprojekte der Tarifparteien für ihre Zielgruppen
- Branchenbezogene Umsetzungsprojekte

(Neubauer/ Oehike 2009)

Wandel von Zielen und Steuerungsformen

Beginn	Ende	Titel	Ziele	Träger	Beratungsgremien
1974	1983	Altes HDA-Programm	Erarbeitung von Schutzdaten, Richtwerten...; Entwicklung menschengerechter Arbeitstechnologien; Erarbeitung von beispielhaften Vorschlägen und Modellen ; Verbreitung und Anwendung	BMFT, BMA	Gesprächskreis, Sachverständigenkreise
1984	1989	Neues HDA-Programm	Ziele und Grundsätze des Programms bleiben erhalten	BMFT, BMA	Gesprächskreis, Sachverständigenkreise, Koordinierungskreise
1990	1994	Arbeit und Technik	Schutz der Gesundheit durch Abbau und Abwehr gefährdender Belastungen und die menschengerechte Gestaltung von Arbeit und Technik	BMFT, BMA, BMBW	Gesprächskreis, Sachverständigenkreise, Koordinierungskreise
1995	1999	Mittelfristige Handlungsfelder	Ziele und Grundsätze des Programms "Arbeit und Technik" bleiben erhalten	BMBF, BMA, BMBW	Gesprächskreis
2000	2005	Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit	Die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Unternehmen zu fördern und zu erweitern, damit sie die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt aktiv und menschengerecht gestalten können und so zu Unternehmenserfolg und Beschäftigung beitragen	BMBF in Kooperation mit BMAS, BMWi	Beirat, ad hoc Gutachterkreise
2006	Lfd.	Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt	Innovationsfähigkeit aus der Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung in einer modernen Arbeitswelt stärken	BMBF	Beirat (geplant), ad hoc Gutachterkreise

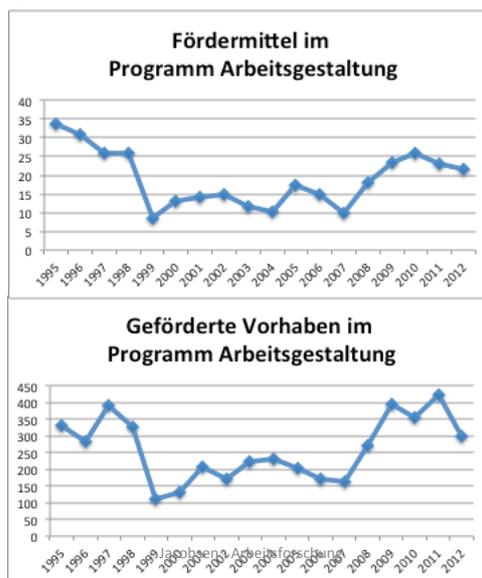
Ernst 2009, 46

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

7

Fördermittelvolumen und Anzahl der geförderten Vorhaben



07.01.14

PT 2013

8

2. Verankerung im Produktions- und Beschäftigungsmodell: Definitionen

„Produktionsmodelle können als unternehmensspezifische Governance-Kompromisse definiert werden. Ein Produktionsmodell ermöglicht die dauerhafte Umsetzung einer Profitstrategie, wenn diese dem Wachstumsmodus des Landes angepasst ist, in dem das Unternehmen aktiv ist. Die eingesetzten Mittel (Produktpolitik, Produktionsorganisation, Arbeitsbeziehungen) müssen kohärent und für alle beteiligten Akteure akzeptabel sein.“ (Boyer/ Freyssenet 2003: 43)

„Als Produktionsmodell werden halbwegs stabile Beziehungen zwischen Firmenorganisation, Formen des Wettbewerbs, Arbeitsbeziehungen und Bildungssystem bezeichnet (Boyer und Durand 1997: 3).“ (Dörre 2001: 676)

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

9

Verankerung im Produktions-/ Beschäftigungsmodell einst...

	Traditionelles deutsches Modell*	Programmlinie Arbeitsgestaltung
Corporate Governance	Stabile Eigentümerschaft	Stabile Beschäftigungsbeziehungen/ interne Arbeitsmärkte
Berufliche Bildung/ Qualifikation	„Skill Machine“ berufliches Bildungssystem, qualifikationsbasierte Arbeitsorganisation	Qualifizierte Arbeit als unumstrittenes Ideal
Industrielle Beziehungen	„Konfliktpartnerschaft“	Einbindung BR und Sozialpartner, Betr.VerfG.
Wohlfahrtsstaat	Familienzentriert, distributiv	Ausgleich und Schutz vor Überbeanspruchungen
Arbeitsmarkt (-politik)	Beruflichkeit im Zentrum/ De-Kommodifizierung	Berufsgruppen als Adressaten der Forschung

*Bosch u.a. 2007
07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

10

Forschungs- und Aktionsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA): Konflikthaltigkeit

„Humanisierungsprojekte bewegen sich in einem konflikträchtigen Feld: Im Gegensatz zur überwiegenden Zahl der Technologieprojekte, wie sie in der Forschungsförderung gängig sind, werden von Humanisierungsprojekten Menschen unmittelbar an ihren Arbeitsplätzen betroffen. Die in Projekten entwickelten Techniken werden direkt in der betrieblichen Praxis eingesetzt. (...) Die Vielfalt von dabei zu verarbeitenden nicht nur technischen sondern vor allem sozialen Problemen stellt eine besondere Herausforderung an die Wissenschaft dar.“
(BMFT in Deutscher Bundestag 1981,1)

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

11

... und jetzt (?)

	Deutsches Produktionsmodell im Wandel*	Programmlinie Arbeitsgestaltung
Corporate Governance	„Entflechtung der Deutschland AG“	Förderung von Netzwerken
Berufliche Bildung/ Qualifikation	qualifikationsbasierte Arbeitsorganisation, Rückgang berufliche Bildung, erhebliche funktionale Flexibilität	Kompetenzentwicklung, Potenzialentfaltung
Industrielle Beziehungen	Erosion Tarifvertragsbindung und –einheit, weniger BR	Beteiligung Sozialpartner punktuell
Wohlfahrtsstaat	Adult-worker-model, Chancengerechtigkeit	Individuen - ihre Motivation und Potenziale
Arbeitsmarkt (-politik)	Entberuflichung, „Prekarisierung“	umfassende Flexibilität

*Bosch u.a. 2007

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

12

Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt (2006-2014)

„Um den Herausforderungen des kontinuierlichen Wandels in der Arbeitswelt Rechnung zu tragen und frühzeitig die Weichen für optimal aufeinander abgestimmte und gute Arbeitsbedingungen zu stellen, fördert das BMBF (...) innovative Konzepte der Personal-, Kompetenz- und Organisationsentwicklung.“

Das 2007 gestartete Programm sieht in der Innovationsfähigkeit von Menschen, Unternehmen und Netzwerken einen Schlüsselfaktor zur langfristigen Sicherung des Forschungs- und Wirtschaftsstandortes. Ziel ist es daher, die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft basierend auf einem ganzheitlichen Verständnis als zentralem Ansatzpunkt für Wachstum und Beschäftigung zu stärken. Mit seinem Leitbild richtet sich das Programm daher an *Menschen*, die ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation in die Arbeitswelt einbringen und ihre Kompetenzen dort auch (weiter-)entwickeln. Es richtet sich an *Unternehmen*, die Voraussetzungen für erfolgreiche Kompetenzentwicklungen schaffen und damit zur Quelle neuer Ideen, erfolgreicher Produkte und neuer Beschäftigung werden. Und es richtet sich an *Netzwerke*, die über die Zusammenarbeit Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen.

Gleichzeitig soll mit einer engen Kooperation zwischen Forschung und Praxis der Forschungsexzellenz Vorschub geleistet und Wege für eine langfristig angelegte betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung aufgezeigt werden, die auf sozial und wirtschaftlich tragfähigen Konzepten beruht.“

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

Bundesbericht Forschung und Innovation 2013, S. 178

13

Beispiel: Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ (2008-2012)

44 Verbünde
166 Teilprojekte
ca. 400 Organisationen

Ca. 40 Mio. Euro



07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

14

Beteiligte Disziplinen

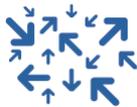


07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

15

Dimensionen nicht-traditioneller Innovationsstrategien



Dimension I:
NICHT-LINEARITÄT / REFLEXIVITÄT



Dimension II:
INNOVATION ÜBER ORGANISATIONS-
GRENZEN HINAUS



Dimension III:
SUBJEKTIVITÄT ALS QUELLE VON KREATIVITÄT UND
INNOVATION

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

16

...und ihre Bearbeitung durch *integrative Medien I*

Integrationsmedium **Inhalte:**

Fokus auf Universalien – „Innovations-/
Veränderungsfähigkeit“ – relativiert Partikularinteressen
und schafft gemeinsamen Verständigungsraum, d.h.
konfligierende Ziele können verfolgt werden, müssen aber
als Beitrag zu Universalien legitimiert werden.

Projekt-Beispiel für Integration durch Inhalte: *BMIInno (Reflexive Organisation)*

Projektaufgaben *BMIInno*:

- Analyse der *Wahrnehmung von Innovationsprozessen* durch Beschäftigte, Betriebsräte und Management
- Evaluierung, Prozessbegleitung und *Gestaltungsempfehlungen*
- Auswertung betrieblicher Sanierungs- und *Innovationsvereinbarungen*
- Erfahrungsaustausch und Lernmöglichkeiten aus einem *europäischen Vergleich*

Jacobsen 2011

Projektbeispiel: Reflexive Organisation... z. B. *BMInno*

Sicherung von Arbeitsplätzen in der Finanz- und Wirtschaftskrise



Mitarbeiterbezogene Prozessoptimierung bei einem Schiffbauzulieferer

Geschäftsführung:

„... Akzeptanz und Motivation zu weiteren Verbesserungen ist am ehesten durch weitgehende Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen“

Betriebsrat:

„... das höchste Sparpotential liegt in der Verbesserung der Prozesse. Wir kennen die Prozesse besser als jeder Externe. Wir verstanden dieses Projekt von Beginn an als unseres.“

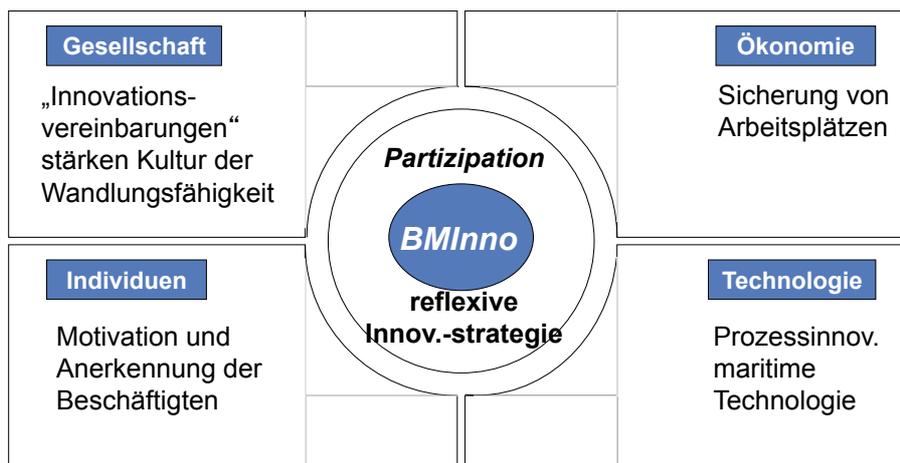
07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

Jacobsen 2011

21

Projektbeispiel: Wirkungen der Verbundarbeiten



07.01.14

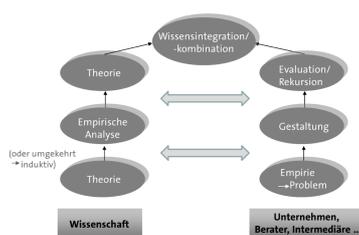
Jacobsen - Arbeitsforschung

Jacobsen 2011

22
22

Konfliktlinien ...und ihre Bearbeitung durch *integrative Medien II*

Integrationsmedium **Forschungs- und Entwicklungsdesign:**
 – Parallelisierung von Reflexion und Gestaltung

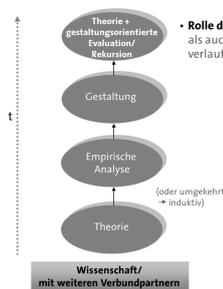


(Jostmeier/ Georg/ Jacobsen 2014)

- Rolle der Wissenschaft: rein abbildend
- Gestaltung durch weitere Verbundpartner

...und ihre Bearbeitung durch *integrative Medien II*

Integrationsmedium **Forschungs- und Entwicklungsdesign:**
 – Sequenzialisierung von Reflexion und Gestaltung

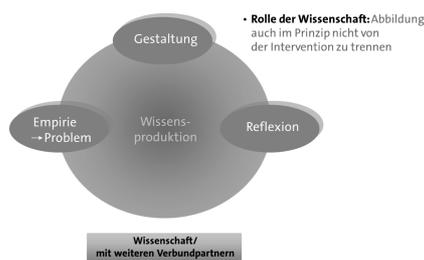


- Rolle der Wissenschaft: sowohl abbildend als auch gestaltend, variiert im Projektverlauf

(Jostmeier/ Georg/ Jacobsen 2014)

...und ihre Bearbeitung durch *integrative Medien II*

Integrationsmedium **Forschungs- und Entwicklungsdesign:** – „Ko-Evolution“ in Reflexion und Gestaltung



07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

25

...und ihre Bearbeitung durch *integrative Medien III*

Integrationsmedium **Governance der Programmsteuerung:**

- „Lernendes Programm“ (rekursive Schleifen zwischen Programmentwicklung, Projektarbeiten, Transfererfahrungen)
- „Fokusgruppen“ (Zusammenarbeit thematisch verwandter Projekte zwecks Synergien)
- „Metaprojekte“ (wissenschaftliches Begleitvorhaben, das Synthesen erarbeitet und externe Beratung insb. zum Transfer organisiert)

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

26

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ✓ Arbeitsforschung unter den Bedingungen der tendenziellen Auflösung des deutschen Produktionsmodells spiegelt Suchbewegungen der Unternehmen (und der Wissenschaft) wider: *Qualifikations- und Konsensorientierung* werden eher noch wichtigere Ziele als früher
- ✓ Nutzung integrativer Medien soll Funktionsfähigkeit transdisziplinärer (sozialwissenschaftlicher) Arbeitsforschung unter Bedingungen widersprüchlicher Handlungsanforderungen sichern:
 - universalistische Inhalte, Verschränkung von Wissenschaft und Unternehmenspartnern im Forschungsdesign und intensive Kommunikations- und Kooperationsangebote schaffen Lern-/ Reflexionsmöglichkeiten für alle Beteiligten
 - grundsätzlich kann so jedes Projekt zumindest Teilerfolge erzielen
- ☛ Desiderata:
 - Explikation der Politikhaltigkeit insbesondere von Umsetzungsprozessen
 - Systematische Bezüge zu sozialpartnerschaftlichen Umsetzungsakteuren
 - Systematische Bezüge zu disziplinären Öffentlichkeiten
 - Lernen aus den Erfahrungen der langen Tradition

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

27

Quellen

- Bosch, Gerhard; Haijeter, Thomas; Latniak, Erich; Lehdorff, Steffen (2007.): DEMONTAGE ODER REVITALISIERUNG? Das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 59, Heft 2, 2007, S. 318–339.
- Boyer, Robert; Freyssenet, Michel (2003): Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin: edition sigma
- Deutscher Bundestag – 9. Wahlperiode – 342. Sitzung, Bonn, 14.4.1981
- Deutschlands Zukunft gestalten, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 18. Legislaturperiode, 27.11.2013
- Dörre, Klaus (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value, *KZfSS*, Jg. 53, H. 4, 675-704,
- Ernst, Gerhard (2009): Von der Humanisierung zu Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen – 40 Jahre Arbeitsforschung - Materialsammlung für einen Vortrag Januar 2009, Manuskript, http://www.isf-muenchen.de/pdf/ernst_2009_40_jahre_arbeitsforschung.pdf
- Jacobsen, Heike (2011): Innovationsfähigkeit als Managementaufgabe, Einführungsbeitrag zur Dritten Tagung des Förderschwerpunkts Innovationstrategien jenseits traditionellen Managements, Kongresszentrum Dortmund, 30.6.2011
- Jostmeier, Milena; Georg, Arno; Jacobsen, Heike (2014): Arbeits- und Organisationsforschung im Verbund aus Wissenschaft und Wirtschaft: Praxis ko-evolutionärer Wissensproduktion für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen, in: dies. (Hrsg.): *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 9-30
- Neubauer, Günter; Oehlke, Paul (2009): Gesellschaftliche Knotenpunkte arbeitspolitischer Programmentwicklung in Deutschland, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (63), Heft 2, S. 92-103
- Projekträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im DLR (2013): Fördermittel und Vorhaben Arbeitsgestaltung und Dienstleistungsforschung, Manuskript, 29.11.2013

07.01.14

Jacobsen - Arbeitsforschung

28