



Abb. 5 Diskussionsrunde auf dem „Marktplatz der Regionalen Kompetenzzentren“ anlässlich des 70. GfA-Kongresses. (Foto: Ludmilla Parsyak © Fraunhofer IAO)

Arbeitsforschung muss so gut sein, dass sie unverzichtbar ist – Fachdiskussion zu den „Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“

Wir dokumentieren eine Diskussion von Dr. Alexander Lucumi (PTKA), Prof. Dr. Oliver Sträter (Universität Kassel) und Oleg Cernavin (Stiftung MGW) zu Forschung und Transfer in regionalen Kompetenzzentren (vgl. Abb. 5 und 6). Das Gespräch wurde von Dr. Christian Bernhard-Skala anlässlich des 70. GfA-Frühjahrskongresses in Stuttgart (6. März 2024) moderiert. Das aufgenommene Wort wurde transkribiert und in Auszügen sinnfällig redigiert.

Bernhard-Skala: Interdisziplinär vernetzte Arbeitsforschung erhebt den Anspruch, dass Wissenschaft in Kooperation mit der Praxis Ergebnisse generiert, die sowohl in der Praxis innovative Wirkung entfalten als auch wissenschaftlich anspruchsvoll sind. Um diese Perspektiven interdisziplinär vernetzter Arbeitsforschung zu schärfen, haben wir drei Experten zu einem Gespräch geladen: Dr. Alexander Lucumi vom Projektträger Karlsruhe vertritt die Perspektive des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Zukunft der Wertschöpfung“ des BMBF, Maßnahme „Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“. Er ist Leiter der Abteilung Innovation für die Arbeit beim Projektträger Karlsruhe, der das Programm betreut. Dann Professor Oliver Sträter vom Institut für Arbeitswissenschaft und Prozessmanagement der Universität Kassel. Er hat dort eine Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie inne. Bis letztes Jahr war er Präsident der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA). Er nimmt die Perspektive der Wissenschaft ein. Mit Oleg Cernavin haben wir einen ausgewiesenen Experten bei uns, der die Unternehmensperspektive vertritt. Herr Cernavin spricht u. a. für die Offensive Mittelstand. Diese bündelt die Kräfte und das Engagement zahlreicher



Abb. 6 Diskussionsrunde. (Foto: Ludmilla Parsyak © Fraunhofer IAO)

Personen und Institutionen, um den Mittelstand u. a. im digitalen und demografischen Wandel zu unterstützen.

Herr Lucumi, was war die ursprüngliche Idee der Fördermaßnahme „Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“? Warum erschien es zweckmäßig, regionale Kompetenzzentren zu initiieren?

Lucumi: Zur Genese der Fördermaßnahme bzw. der Bekanntmachung. Das war im Juli 2019, aber wir waren bereits früher sehr aktiv, um Forschungsbedarfe zu ermitteln. Wir haben beispielsweise eine Voruntersuchung mit vielen Akteuren durchgeführt. Darunter waren Akteure aus der GfA und der Industrie. Auch der „Beraterkreis Arbeit“ war involviert. Die zentrale Frage lautete, wie wir ein positives Momentum für die Arbeitsforschung in Deutschland schaffen können. Gemeinsam mit dem BMBF und den einbezogenen Akteuren wurde bestätigt, dass Arbeitsforschung ein hohes Potenzial für Wertschöpfung und gute Arbeit hat. Dieses Potenzial wird bislang nicht angemessen genutzt. Um das Potenzial zukunftsorientiert verwirklichen zu können, sind alle Akteure in geeigneter Form zusammenzubringen. Da haben wir die Regionen entdeckt, mit ihren Spezifika und Möglichkeiten, um die Arbeitsforschung und die Innovation nachhaltig voranzutreiben. Nicht, dass wir etwa nur Technik entwickeln und nachträglich merken, dass da etwas fehlt. Dieser nachsorgende Prozess ist nicht nur ineffizient, sondern wenig nachhaltig und nicht sinnvoll. Und ich betone: Wir gingen davon aus, dass regionale Netzwerke der Arbeitsforschung die Kraft entfalten können, ziel führend und interaktiv zu agieren, um von Anfang an Wissenschaft, Wirtschaft, Sozial- und Transferpartner erfolgversprechend zusammenzubringen. Das war die Intention der Bekanntmachung.

In der ersten Ausschreibungsrunde lautete das Thema „Wie kann Künstliche Intelligenz die Arbeitsgestaltung und die Wertschöpfung unterstützen?“ In dieser Runde hatten wir versucht, die Regionen, die Akteure und die Thematik

als Versuchsballon zu testen. Wir wollten Relevanz generieren, so dass die regionale Arbeitsforschung zukunftsfähig wird. Das war die Intention – und wir werden auch in den Beiträgen zum GfA-Kongress sehen, wie das gelingt.

Bernhard-Skala: Herr Sträter, wie sehen Sie als Vertreter der Arbeitswissenschaft die Aktivitäten der „Regionalen Kompetenzen der Arbeitsforschung“?

Sträter: Als Arbeitswissenschaft sind wir sehr froh darüber, dass wir diese Kompetenzzentren aufbauen können. Herr Lucumi hat betont, dass die Arbeitsgestaltung zumeist nachsorgend handelt. Zuvor sind viele Probleme bei der technischen Umsetzung entstanden, etwa psychische Belastungen der Mitarbeitenden. Die Unternehmen sind dann frustriert, dass sie viel Geld ausgegeben haben und die Produktivität nicht ihren Erwartungen entspricht.

Dann kommen wir Arbeitswissenschaftler auf's Parkett und sagen: Wenn ihr es zu Beginn anders gemacht hättet, dann würdet ihr jetzt besser dastehen. Das ist die Kernidee der Kompetenzzentren. Insofern sind wir sehr froh, dass der proaktive Gedanke der Arbeitsgestaltung durch die Kompetenzzentren vorangebracht wird. Das ist ein wichtiger Beitrag, um unsere Themen in die Arbeitsgesellschaft hineinzutragen.

Wir verstehen uns nicht als Wissenschaft im Elfenbeinturm, indem wir nur Laborforschung machen und unsere Arbeitsergebnisse nur in akademischen Kreisen diskutieren. Unsere wissenschaftliche Community hat einen starken Anwendungsbezug. Unser Anwendungsbezug ist das Arbeitsleben. Wir haben den Anspruch, das Arbeitsleben zu verbessern. Diesem Anspruch können wir mit den Kompetenzzentren wesentlich besser verwirklichen, als wenn wir als Einzeldisziplinen oder gar als Einzelpersonen auftreten.

Insofern sind die Kompetenzzentren ein wichtiger Schritt. Wenn Sie mich fragen, ob wir genügend Kompetenzzentren haben und ob das Thema Arbeit hinreichend wissenschaftlich thematisiert wird, dann sage ich deutlich: Nein, das tun wir definitiv nicht, gerade wenn wir zur Kenntnis nehmen, wie sich unsere Arbeitswelt dynamisch weiterentwickelt. Nehmen wir etwa das Thema Künstliche Intelligenz, dem wir aus Perspektive der Arbeitsgestaltung gegenwärtig hinterherlaufen.

Wir würden uns wünschen, proaktiver in betriebliche oder gesellschaftliche Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein. Allerdings haben wir sehr positive Erfahrungen mit dem Projektträger Karlsruhe und dem BMBF gemacht. Als Wissenschaftler wurden wir frühzeitig in Diskussionen einbezogen.

Bernhard-Skala: Auch das gehört zu einer proaktiven Arbeitsgestaltung. Herr Cernavin, Sie vertreten den Mittelstand. Mich würde interessieren, wo der Mittelstand auf Wissenschaft trifft, insbesondere auf Arbeitsforscher. Wir haben gehört, dass Arbeitsforscher oft erst im Nachhinein

auftreten. Wie stellt sich dies aus der Perspektive des Mittelstands dar?

Cernavin: Zunächst, es gibt nicht die Wirtschaft oder den Mittelstand, sondern es ist eine sehr differenzierte Struktur, mit der wir uns befassen. Es gibt große Mittelständler, die selbst intensiv forschen oder intensiv mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren.

Aber wir erkennen zwei Dilemmata: Zum einen laufen die Arbeitsforscher der Technikgestaltung zuweilen hinterher. Sie versuchen dann zu reparieren, statt zu gestalten. Wir haben ein zweites Dilemma, und das ist ein zentraler Punkt aus betrieblicher Perspektive. Die Arbeitsforschung hat hervorragende Ergebnisse und Instrumente entwickelt – die die Betriebe allerdings gar nicht erreichen. Das heißt, wir haben ein Transferproblem. Es gibt eine riesige Lücke zwischen den guten Produkten und Ergebnissen der Arbeitsforschung und dem, was in den Betrieben davon ankommt. Hier bieten die Kompetenzzentren der Arbeitsforschung eine enorme Chance, diese Lücke zumindest ein wenig zu schließen. Wir haben die Möglichkeit, eine Infrastruktur der Arbeitsforschung für den Transfer hin zu mittelständischen Betrieben in den Regionen aufzubauen.

Um die Jahrtausendwende hatten wir eine Transferforschung, in der wir wissenschaftlich untersucht haben, wie wir den Transfer bewerkstelligen können. Aber wir hatten keine Möglichkeiten, die Erkenntnisse systematisch und strukturell umzusetzen. Die Offensive Mittelstand ist aus dieser damaligen Debatte entstanden, weil wir gesagt haben, wir müssen die Intermediären an den Tisch bringen, die jeden Tag in den Kleinbetrieben unterwegs sind und versuchen, dort die Ergebnisse zu implementieren. Die Kompetenzzentren der Arbeitsforschung bieten nun eine riesige Chance für uns, diese Lücke zwischen guten Ergebnissen der Arbeitsforschung und betrieblicher Praxis gerade in kleinen und mittleren Betrieben zu schließen.

Bernhard-Skala: Herr Sträter, wo macht die Arbeitswissenschaft schon einen guten Wissenstransfer, und wo schafft sie es noch nicht?

Sträter: Woran liegt es, dass der Transfer gering ist? Wenn man schaut, wie wir als GfA aufgestellt sind, würde ich sagen, daran liegt es eher nicht, weil bei uns neben den Wissenschaftlern auch verschiedene Interessensvertretungen im Vorstand dabei sind. Auch die politischen Entscheidungsgremien oder Aufsichtsbehörden sind im GfA-Vorstand vertreten, so dass wir von der Konstellation her sehr gut aufgestellt sind, um maximale Wirkungskraft zu entfalten. Das gilt auch für das Forschungsportfolio unserer Mitglieder. Wir sind ein bunter Mix zwischen Grundlagenforschung, anwendungsbezogener Forschung, aber eben auch industriebezogener Forschung. Daher stellt sich tatsächlich die Frage, warum diese Thematik nicht durchgängig in der Arbeitsgestaltung ankommt. Hier kann ich nur meine persönliche Einschätzung geben.

Wir sind in unseren betrieblichen Entscheidungsprozessen wohl ein wenig zu technisch orientiert, und dies nicht nur in großen, sondern auch in kleinen Unternehmen. Da wird geschaut, ob es eine neue Technik gibt, und dann wird geprüft, was man damit anfangen kann. Erst anschließend wird geklärt, wie sich der Technikeinsatz auf den Menschen auswirkt. Idealerweise müsste man diese Gedankenkette umdrehen und zunächst fragen, was der Mensch benötigt, um gut arbeiten zu können. Und erst dann: Welche Technik gibt es auf dem Markt, die sich eignet, um den arbeitenden Menschen zu unterstützen? Diese menschenzentrierte Perspektive hat sich bislang in der Arbeitswelt nicht durchgesetzt.

Bernhard-Skala: Was wären Ihre Erwartungen an die Betriebe, um das aufgezeigte Problem zu lösen?

Sträter: Wir sind in Kassel derzeit in einem großen Transformationsprojekt tätig, in dem wir mit mittelständischen Unternehmen zusammenarbeiten. In Analysen und Interviews haben wir festgestellt, dass das von mir aufgezeigte Spannungsfeld prinzipiell nicht wahrgenommen wird. Ferner ist das Nutzenpotenzial einer menschenzentrierten Arbeitsgestaltung nicht hinreichend bekannt. Die Unternehmen wissen teilweise gar nicht, was sie erreichen könnten, wenn sie Arbeit aus menschlicher Perspektive gestalten. Unternehmer denken betriebswirtschaftlich, d. h. vom Ergebnis her, und weniger von der Input-Seite.

Das ist auch ein Bildungsproblem, sowohl auf der Meisterebene, als auch auf der wissenschaftlichen Ebene. Wenn ein Betriebswirtschaftler erst im achten Semester zwei, drei Stunden über arbeitswissenschaftliche Gestaltung hört, dann ist das definitiv zu spät.

Daher benötigen wir systemische Ansätze. Im Kassler Transformationsprojekt arbeiten wir mit der IG Metall zusammen, um menschenzentrierte Perspektive in die Betriebe einzuführen. Und auch die Ausbildungskonzepte der Universitäten müssten sich in diese Richtung entwickeln. Über ein Studium Generale könnten wir die Arbeitswissenschaft quasi in alle Studiengänge integrieren.

Bernhard-Skala: Herr Lucumi, wie wird die Transferfrage beim Projektträger Karlsruhe diskutiert? Wie wird sie zukünftige Projektausschreibungen prägen?

Lucumi: Bevor wir über Erwartungen an zukünftige Forschungsprogramme sprechen, lassen Sie uns kurz den erreichten Stand in den Kompetenzzentren erörtern. Dies auch vor dem Hintergrund unserer Erwartungen, welche das gemeinsame Verständnis und die einbezogenen Kompetenzen betreffen.

Wir haben erkannt, dass wir klassische Forschungsfelder überschreiten müssen und es wagen sollten, uns auf Neues einzulassen. Das ist nicht einfach. Wir waren uns mit allen Akteuren mehr oder weniger einig, dass wir die Komfortzone verlassen müssen. Probleme können wir nur gemeinsam lösen; daher sind interdisziplinäre Akteure in die Förder-

maßnahme „Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“ involviert.

Zum Thema Transfer habe ich eine einfache Botschaft, weil ich das in der täglichen Arbeit der Kompetenzzentren erkenne: Die Kompetenzzentren müssen so gut sein, dass sie sich in ihrer Region unverzichtbar machen. Die Forschung zur Gestaltung der Arbeit in der Region sollte im Idealfall zukünftig immer in Verbindung mit den Kompetenzzentren gedacht werden. Wenn wir dieses Ziel erreichen, dann haben wir vorab alles richtig gemacht. Alles andere – wie Geschäftsmodelle, Verstetigungskonzepte, Incentives, Metriken für Wertschöpfung oder Nachhaltigkeit – kommen in diesem Prozess hinzu. Aber zunächst gilt: Handeln, forschen, umsetzen, vernetzen und sich unverzichtbar machen. Das wäre meine Botschaft.

Bernhard-Skala: Der Appell wurde gehört. Ich habe eine weitere Frage. Wir haben viel über Regionalität gesprochen. Es gibt allerdings zwei überregionale, wissenschaftliche Projekte. Was erwarten Sie von diesen sogenannten Meta-Vorhaben? Weshalb braucht es eine bundesweite Vernetzung zwischen den regionalen Kompetenzzentren?

Lucumi: Hier erkenne ich eine große Chance. Die genannten wissenschaftlichen Projekte beschäftigen sich mit den Themen Vernetzung (CoCo) und Transfer (WIN:A). Diese Projekte müssen in das Netzwerk integriert sein und Mehrwert schaffen, so dass das Netzwerk der Kompetenzzentren wirksamer ist als die Summe der einzelnen Kompetenzzentren. Jedes Kompetenzzentrum hat große Erwartungen und große Aufgaben in seiner Region. Es ist eine Herausforderung, diese Wirkungen auf die Bundesebene zu skalieren. Deshalb fördert das BMBF nicht nur einzelne Kompetenzzentren, sondern auch überregionale Forschungsräume.

Bernhard-Skala: Herr Cernavin; Sie vertreten ja eines dieser Meta-Vorhaben (WIN:A). Wollen Sie einen Satz dazu sagen?

Cernavin: Transfer ist ein zentraler Aspekt, wie wir bereits erörtert haben. Wir haben in der Arbeitsforschung das Problem, dass wir den Transfer erst am Ende denken. Wir müssen das Thema sozusagen vom Kopf auf die Füße stellen. Wir müssen den Transfer am Anfang denken, und dabei den Nutzen der Projekte für die Zielgruppen aufzeigen. Wir müssen die Zielgruppen aktiv in Projekte einbinden, so dass diese Akteure von Beginn an substantiell an der Entwicklung von Produkten oder Leistungen beteiligt sind. So ist Arbeitsforschung möglichst nah an den Bedarfen der Zielgruppen dran.

Ein wichtiger Punkt ist die Sprache: Ein Betriebsrat betrachtet das Ergebnis eines Forschungsprojektes anders als eine Führungskraft. Erster vertritt die Interessen seiner Kollegen. Letzte muss schauen, wie sie den Wertschöpfungsprozess ihres Betriebes optimiert.

Aus der Transferforschung wissen wir, dass Wissenstransfer ohne Berater oder andere Intermediäre nicht möglich ist. Daher sollten wir die Perspektive der Berater berücksichtigen. In jenen Kompetenzzentren, die Intermediäre intensiv in den Wissenstransfer einbinden, sehe ich eine positive Entwicklung. Nehmen wir z. B. das Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus: Die machen Workshops für Betriebsräte, und der Kollege von der IG Metall lädt dazu ein. Die Betriebsräte haben Vertrauen zu dieser Person und kommen zum Workshop. Wenn sie das Kompetenzzentrum kennen, dann haben wir die Chance, vorhandene Angebote und Expertisen zu vermitteln. Um an die Menschen heranzukommen, denen wir Wissen vermitteln wollen, brauchen wir Intermediäre. Diese Menschen sind unsere Multiplikatoren. Sie bringen die Ergebnisse der Arbeitsforschung dorthin, wo sie wirkungsvoll genutzt werden können. Auch nach Projektende.

Ein letzter Gedanke: Wenn wir die Arbeitsforschung fördern wollen, müssen wir von der Projektbrille wegkommen. Wer nur in Projektkategorien denkt, kann keinen erfolgreichen Transfer verwirklichen.

Diskutanten

Dr. Christian Bernhard-Skala, Diplom-Pädagoge, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V., Bonn. Arbeitsschwerpunkte: Lernen und Bildung im Erwachsenenalter, pädagogische Organisations- und Programmforschung, Digitalisierungsstrategien von Weiterbildungseinrichtungen, Transfer in Wissenschaft-Praxis-Netzwerken. Netzwerkmoderator im Projekt „CoCo – Collect & Connect“.

Oleg Cernavin, Soziologe, Geschäftsführer der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Sprecher der Offensive Mittelstand. Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Organisationsentwicklung, betriebliche Prävention, Entwicklung neuer Präventionsdienstleistungen und Transferforschung. Autor zahlreicher Bücher und Fachaufsätze.

Dr. Alexander Lucumi, Ingenieur, Leiter der Abteilung „Innovationen für die Arbeit“ beim Projektträger Karlsruhe.

Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsforschung, Produktions- und Dienstleistungsarbeit, Digitalisierung und Wertschöpfung.

Prof. Dr. Oliver Sträter, Psychologe, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Kassel, Fachbereich Maschinenbau. Past-Präsident des Vorstands der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Arbeitsschwerpunkte: Analyse und Gestaltung von Arbeitsbedingungen bzw. Arbeitsorganisationen; belastungsbezogene Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen, Kompetenzentwicklung.

Förderung Der Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „Connect & Collect: KI-gestützte Cloud für die interdisziplinäre vernetzte Forschung und Innovation für die Zukunftsarbeit (CoCo)“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Kennzeichen 02L19C000 ff gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wird.