

Die Mitgestaltung der Arbeitsforschung durch den Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« (DLR-PT)

Transdisziplinarität, Output, Agenda Setting, 1974–2016

Claudius H. Riegler und Klaus Zühlke-Robinet

1. Einleitung

Wissenstransfer und Umsetzung sowie Trans- und Interdisziplinarität sind bis heute prägende Merkmale der durch die zuständigen Fachministerien auf Bundesebene seit den 1970er Jahren geförderten Arbeitsforschung. Wie sonst hätte es gelingen können, der programmatischen Zielsetzung des damaligen Aktionsprogramms »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA) von 1974 folgend, »eine neue Form der staatlichen Verarbeitung gesellschaftlicher Probleme im Rahmen der Forschungs- und Technologiepolitik« (Peter/Pöhler 2009: 108) zu implementieren, gerecht werden zu können? Hierfür ein eindrückliches Beispiel ist der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eingerichtete Förderschwerpunkt »Zukunftsfähige Arbeitsforschung« (2000–2005). Unter dem Motto »Arbeit neu denken, erforschen und gestalten« (Schmauder 2005) ermöglichte der Förderer einen noch nie dagewesenen »Selbst-Innovationsprozess der deutschen Arbeitsforschung« (Zahn-Elliott 2007: 24) mit gewonnenen Erkenntnissen, die noch heute von Relevanz sind und einen Referenzrahmen darstellen (vgl. Moldaschl 2003; Ludwig et al. 2007).

In der in der Schriftenreihe des Instituts Arbeit und Wirtschaft veröffentlichten Dokumentenanalyse »Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020« (Fuß et al. 2024: 1) wird eindrucksvoll veranschaulicht, wie wichtig der Blick auf den Akteur BMBF ist. Er verantwortet die Programmentwicklung und -formulierung und gibt mit

den Forschungsprogrammen vor, wie er sich ihre Durchführung vorstellt. Das BMBF nimmt in der Regel die Programmdurchführung und die Projektbetreuung nicht selbst vor, sondern beauftragt damit »seine« Projektträger. In der (Fach-)Öffentlichkeit bzw. in der Literatur wird kaum wahrgenommen, dass im Rahmen der arbeitspolitischen Programmsteuerung der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR-PT)¹ eine wesentliche und vor allem gestaltende Rolle eingenommen hat (vgl. dazu Kleinöder 2016). Man kann hier aus guten Gründen von einem eigenständigen intermediären Akteur in der Forschungsförderung sprechen. Insofern ist die in Bezug auf das Programmmanagement des Arbeit & Technik-Förderprogramms vertretene These von Naschold (1993: 143), derzufolge »the conceptual, organisation-theoretical process and design criteria, nor the instruments needed for managements to become more active within the context of the Programme« nicht entwickelt worden seien, für die Folgezeit kaum mehr gültig. Die im Folgenden dargestellte Schärfung der Programmsteuerung durch den DLR-PT in den Folgejahren zeigt dies nachdrücklich.

Auf die Rolle des damaligen HdA-Projektträgers machen Neubauer und Oehlke aufmerksam: so »spielte die Entwicklung einer ebenso fachlich wie administrativ kompetenten Schnittstelle in der Form eines Projektträgers zwischen den Antragstellern und ministerialbürokratischen Förderentscheidungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. In diesen Wirkungszusammenhängen bildeten sich vielfach erst institutionelle Infrastrukturen in Betrieben, Organisationen und Forschungsinstitutionen heraus, die eine intensive Beschäftigung mit gestaltungspolitischen Alternativen ermöglichen. Sie regten der Tendenz nach erweiterten Orientierungen, Forschungsansätzen und Handlungsmöglichkeiten der sich qualifizierenden Akteure an« (Neubauer/Oehlke 2009: 95f.).

Auf der Grundlage seiner Rolle als Mittler zwischen Förderer und geförderten Projekten konnten entsprechende Bedingungen geschaffen und gestaltet werden, um den Wissenstransfer und das transdisziplinäre (wissenschaftliche) Arbeiten im Sinne der Erreichung der Programmziele zu fördern. Dies war allerdings kein Selbstzweck, sondern diente dazu, die anwendungs- und gestaltungsorientierte Arbeitsforschung zu stärken.

1 Der HdA-Projektträger wurde 1976 ins Leben gerufen, damals angesiedelt bei der Deutschen Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt (DFVLR), dem Vorläufer des heutigen DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt) (Matthöfer/Herzog 2009: 109).

Der DLR-Projektträger für das arbeitspolitische Förderprogramm war von Anbeginn ein fachlich interessierter und engagierter Akteur. Ihm waren allerdings die systembedingten Einschränkungen für Arbeitspolitik nicht immer bewusst. Denn schon in den 1970er Jahren waren die wegen der Dominanz »standardökonomischer« (Georgescu-Roegen 1987) Rahmenbedingungen auftretenden Restriktionen in Theorie und Praxis bekannt. So spricht Perabo schon 1979 in ihrer Behandlung der frühen Humanisierungspolitik von der »Dominanz des Wirtschaftswachstums und der privatwirtschaftlichen Rentabilität« als Motor der gesellschaftlichen Reproduktion (Perabo 1979: 181). Und Naschold kritisiert schon 1984 die Verkürzung von »Arbeitspolitik als Politik der Regulierung und Transformation gesellschaftlicher Arbeit im Arbeits- und Reproduktionsprozess und ihrer sozialen Reproduktion« auf bloße Arbeitsstrukturierung bzw. Arbeitsgestaltungspolitik (Naschold 1984: 17). Hier wird früh ein anspruchsvolles Thema für kritische Arbeitsforschung benannt. An dieser Problematik orientierten sich in der Folgezeit nur Teile der Wissenschaftler-Community, indem sie transdisziplinäre Ansätze in die jeweiligen Programmaktivitäten einbrachten und beispielsweise Konzepte der Standardökonomie forschungsstrategisch infrage stellten. Dies gilt in besonderem Maße für den Förderschwerpunkt »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements«, der zwischen 2008 und 2011 mit 43 Verbundprojekten durchgeführt wurde (vgl. Jacobsen/Schallock 2010 und 2011).

Welche Instrumente unterhalb der Programmebene gab es dafür bzw. welche waren relevant und maßgeblich? In welchen Kontexten sind diese Instrumente entstanden? Wie gelang es damit, die Programme feinzusteuern? Welchen Charakter hatten die einzelnen Instrumente wie Evaluationen, Peer Review-Verfahren, Metavorhaben, Begleitforschung, Fokusgruppen, Förderschwerpunkte und Tagungen? Wie wirkten sie zusammen, bauten aufeinander auf, was wurde durch sie erreicht? Welche Bedeutung hatte das klassische Instrument der Projektförderung, das Verbundvorhaben, für Wissenstransfer und Interdisziplinarität?

In unserem Beitrag sprechen wir von Inter- und Transdisziplinarität. Unter Interdisziplinarität verstehen wir die Zusammenarbeit und -führung verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen zur Bearbeitung eines gemeinsamen Gegenstandes. Transdisziplinarität bedeutet, hierbei Wissen und Erfahrungswissen von »außerhalb« aktiv und maßgeblich miteinzubeziehen. »Mit dem Überschreiten (»trans«) der Grenzen des Wissenschaftssystems sind die Partner Politik, Unternehmen und organisierte Zivilgesellschaft nicht

mehr nur »Gegenstände« (Objekte) der Forschung. Sie werden zu Subjekten, zu »Mit-Forschenden«, zu Co-Kreativen.« (Schwan 2021: 426) Damit ist das Ziel verbunden, soziale und gesellschaftliche Verhältnisse kollaborativ zu verändern und zu gestalten.

Wir verfassen diesen Beitrag als ehemalige Programm-Manager des DLR-Projektträgers »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen«, dem wir von 2001 bis 2015 bzw. 2017 angehörten. Daraus ergibt sich die Innensicht des Dargestellten. Diese führt im abschließenden Ausblick zu einer Reihe skizzenhaft formulierter »Lessons learned« für die Mitgestaltung des arbeitspolitischen Wissenstransfers durch Projektträger als intermediäre Akteure der Exekutive.

Ziel des Beitrages ist es zu verdeutlichen, wie die durch den DLR-PT geschaffenen und in Abstimmung mit dem BMBF implementierten Instrumente den Wissenstransfer und die Transdisziplinarität forciert haben zu Gunsten der Fortentwicklung der Arbeitsforschung. Den Instrumenteneinsatz möchten wir an ausgewählten Beispielen aus der Förderpraxis verdeutlichen.

2. Zentrale Gelingensbedingungen für transdisziplinäre Forschungs- und Transferarbeit: Die Rolle von Förderstrukturen, intermediären Akteuren und Transferstrategien im nationalen Fördersystem

2.1 Von der HdA-Projektträgerschaft zum DLR-Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen«

Die bis heute durch das BMBF geförderte Arbeitsforschung hat ihren Ausgangspunkt im Aktionsprogramm »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA). Das im Mai 1974 in Kraft getretene Förderprogramm wurde vom damaligen Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) und dem Bundesministerium für Arbeit (BMAS) gemeinsam aufgelegt und verantwortet. Es stellte eine sozialpolitische Initiative der 1969 gebildeten sozialliberalen Bundesregierung dar (Perabo 1979: 43ff.) Eckpunkte des Programms waren Arbeitsschutz, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Normsetzung und Transfer. Dabei bestand das übergeordnete Ziel darin, den (arbeits-)wissenschaftlichen Erkenntnisstand zu erweitern und zu vertiefen. Den reformpolitischen Impetus des Programms umriss Matthöfer, der damalige Forschungsminister, folgendermaßen: »Freiheit und Gerechtigkeit müssen überall im Arbeitsleben verwirklicht werden. [...] Menschenwürde, Freiheit und Gerechtigkeit sind keine Güter, die wirtschaftlichen Kalkülen

beliebig geopfert werden können. Nicht der Mensch hat der Produktion, sondern diese hat dem Menschen zu dienen.« (Matthöfer 1978: 15).

Das Programm war einerseits ein politisches Novum, andererseits Teil eines umfassenden arbeitspolitischen Reformpakets Anfang der 1970er Jahre. So wurde zum Beispiel der Arbeits- und der Jugendarbeitsschutz neu geregelt. Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz räumte Betriebsräten neuerdings ein Mitbestimmungsrecht bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit ein. Dies sollte nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erfolgen, so dass nach Aussage der damaligen Bundesregierung die Forschung in diesem Bereich öffentlich zu fördern sei. Es war ein Novum, da das neue Programm mittels der über den Bundeshaushalt finanzierten Projektförderung den »Betrieb [zum] zentralen Ausgangspunkt von Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitslebens« machte (Salfer/Furmaniak 1981: 238). Für Natschold (1980: 221) war die erfolgreiche Umsetzung des HdA-Programms »ein Testfall dafür, wieweit im Rahmen staatlicher Technologiepolitik die Interessen und Bedürfnisse der abhängig Beschäftigten gegenüber den vorherrschenden Unternehmerinteressen durchgesetzt werden können. Staatliche Humanisierungspolitik wird zum Gradmesser für die Bedingungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven einer sozial kontrollierten Technologiepolitik.«

Damit sind die Bedingungen, wie abhängige Arbeit verausgabt wird, erstmals Gegenstand direkter staatlicher Forschungspolitik geworden. Die damalige Reformpolitik reagierte damit auf massive gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen und die hohe Unfallhäufigkeit in der Grundstoff- und Bauindustrie und im Verarbeitenden Gewerbe. Zugleich sollte Forschung Wissensorientierung geben in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt. Das HdA-Programm war laut Sauer eine Absage an die Vorstellung, dass »sich die Qualität des Arbeitslebens mit dem technologischen Fortschritt quasi im Selbstlauf verbessern würde.« (Sauer 2011: 19) Damit waren die Programmabsichten hoch gesteckt, das Programm politisch aufgeladen.

Beide Bundesministerien setzten ihre Programmteile in Eigenregie um, wobei der überwiegende Teil der Förderung auf das BMFT entfiel. Das hieß, Projektanträge mussten entgegengenommen, geprüft und bewilligt, die laufenden Projekte administrativ und fachlich betreut und der beabsichtigte breite Transfer organisiert werden. Doch die Ministerialbürokratie tat sich mit der Programmumsetzung schwer, rasch zeigten sich Mängel in der Projektdurchführung. Im Rückblick kritisieren Matthöfer und Herzog (2009: 109) das damals praktizierte »starre Muster der Antragsförderung«, so dass die Förderpraxis nicht hinreichend an den Problemen und Gestaltungserfordernissen

der Unternehmen und den Beteiligungserwartungen der Tarifvertragsparteien ausgerichtet gewesen sei. Zudem wurde kritisiert, dass die damals verantwortliche Ministerialbürokratie fachlich inkompetent gewesen sei, sie das politische Anliegen des Programms nicht verstanden habe und es selbst im eigenen Hause kaum Unterstützung fand (Pöhler/Peter 1982). Noch bevor das Programm richtig in Fahrt kam bestand schon die Gefahr des förderpolitischen Scheiterns.

Eine Lösung sahen die Ministerien in der Einschaltung von Projektträgerschaften. Diese sollten nun das HdA-Programm umsetzen. Die Einrichtung von Projektträgern war damals nichts Neues, sie wurden schon von anderen Bundesministerien mit der Umsetzung von Forschungs- und Technologieprogrammen beauftragt. Damals wurden sie vorrangig bei (staatlichen) Großforschungseinrichtungen angesiedelt (vgl. Karschuck 2012). So wurde 1976 die damalige Deutsche Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt (DFVLR, heute Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt – DLR) vom Forschungsministerium beauftragt, einen HdA-Projektträger einzurichten, um die Programmdurchführung zu übernehmen. Der neu eingerichtete Projektträger nahm unter Leitung von Pöhler seine Arbeit auf.² »Dank des Projektträgers HdA wurden Ziele und Inhalte des HdA-Programms konkretisiert und erweitert. Im engen Kontakt mit Betriebsräten und Tarifparteien gelang es, eine praxisnahe und unbürokratische Verwirklichung des Programms sicher zu stellen.« (Matthöfer/Herzog 2009: 109)

Damit kam ein neuer, intermediärer wie unabhängiger Akteur ins Spiel, der im Auftrag des Forschungsministeriums zuvorderst für die reibungslose Projektabwicklung zuständig werden sollte. Wird den Einschätzungen von Naschold (1980) sowie Pöhler und Peter (1982) gefolgt, so erhielt der Projektträger auch den impliziten politischen Auftrag, alles daran zu setzen, dass das Programm stetig, professionell und zuverlässig umgesetzt werde.

Projektträger sind generell Dienstleister im Forschungsmanagement etwa für Bundesministerien. Sie traten in ihrer Funktionsweise anstelle des direkten Kontakts zwischen Projektnehmern und Ministerien. Projektträgerschaften für förderpolitische Programme haben meist weit mehr zu

2 Auch das Bundesarbeitsministerium richtete eine Projektträgerschaft ein, die an der damals gerade gegründeten Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung in Dortmund (heute Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA) angegliedert wurde. Zwischen den Projektträgern bestand eine Aufgabenteilung.

tun, als Antragsteller fachlich und administrativ zu beraten, Anträge zu begutachten, Förderentscheidungen vorzubereiten oder Projekte zu begleiten und eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Hinzu kommen Aufgaben wie die Entwicklung von Förderkonzepten und -richtlinien und die Umsetzung von Förderprogrammen.

Die HdA-Projektträgerschaft verstand sich von Anbeginn als fachlich verorteter Partner des Ministeriums und legte besonderes Gewicht darauf, gute Voraussetzungen für die Herstellung eines umfassenden Wissenstransfers zu schaffen (vgl. Kasiske/Skarpelis 1976). Laut Ernst sollte das Forschungsmanagement inhaltlich-konzeptionell ausgerichtet sein, und der Projektträger sollte seine Rolle nicht nur auf der Projektebene einnehmen, sondern auch auf der Programmebene fachlich präsent sein, um den Akteuren auch ein entsprechendes Umfeld zu bieten (Ernst 2016: 72f.).

Die DLR-Projektträgerschaft als Vermittlungsinstanz zwischen Förderer und Projekten hielt mit der übernommenen Projektadministration dem BMFT »den Rücken frei« und konnte selbst durch fachliche Expertise und Kontakte in den Außenraum dafür sorgen, dass sich die Akzeptanz des Programms bei Unternehmen, Wirtschaft und Forschungseinrichtungen beträchtlich verbesserte (Neubauer/Oehlke 2009: 95). »Erst mit der Verlagerung der Programmdurchführung auf den Projektträger Humanisierung des Arbeitslebens (.) bildete sich zunehmend eine differenzierte Programmstruktur heraus« (Peter/Pöhler 2009: 104). So gelang es, das Antragswesen zu professionalisieren, Vergaberichtlinien zu erlassen, Auswahlgremien einzurichten, Förderung auf Verbundvorhaben zu konzentrieren und eine umfassende Transferstruktur unter Einbezug der Sozialpartner und weiterer Organisationen netzwerkartig aufzubauen (vgl. Pöhler 1980; Kasiske/Skarpelis 1976).

2.2 Die Entwicklung nach dem HdA-Programm bis 2016

1989 wurde das HdA-Programm vom Programm »Arbeit und Technik« abgelöst, so dass die DLR-Projektträgerschaft nun »Arbeit und Technik« hieß (zur internationalen Positionierung des deutschen Programms vgl. Naschold 1993). Noch während der Laufzeit dieses Programms wurde im Oktober 1994 der Projektträger vom BMBF beauftragt, eine Bilanzierung der nationalen Dienstleistungsforschung zu erstellen mit dem Ziel, »ein Konzept zu entwickeln, das dem BMBF die Meinungsführerschaft auf dem Gebiet der Dienstleistungsforschung sichern würde.« (Ernst/Zühlke-Robinet 2018: 179). Mit fachlicher und administrativer Unterstützung durch den Projektträger

baute das BMBF nach und nach eine neue Projektförderlinie auf, die bei der bisherigen Projektträgerschaft angesiedelt wurde und mit einer Umbenennung der Projektträgerschaft in »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« einherging.³ Die Dienstleistungsforschungsförderung war von Beginn an querschnittsorientiert und reüssierte in Forschungsfeldern wie Service Engineering, Standardisierung und hybride Wertschöpfung. Auch international fand die BMBF-Dienstleistungsforschung hohe Anerkennung, wobei das Ministerium selbst an der internationalen Ausrichtung und Präsenz dieser Forschungsrichtung interessiert war (vgl. Ernst/Zühlke-Robinet 2018; Ernst et al. 2020).

Auf das Programm »Arbeit und Technik« folgte 2001 das Programm »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit«, das wiederum 2007 vom Programm »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt« abgelöst wurde. Das für diese Projektträgerschaft zuständige BMBF-Fachreferat wurde 2013 von Abteilung 3 (Bildung) in Abteilung 5 (Schlüsseltechnologien) verlegt und dem Fachreferat für »Produktionsforschung« unter einem neuen Referatstitel zugeschlagen, so dass für die Produktions-, Arbeits- und Dienstleistungsforschung von nun an ein gemeinsames Förderreferat zuständig wurde. In dieser Konstellation wurde 2014 das neue Förderprogramm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« aufgelegt. Für die Arbeitsforschung wurde 2016 das Teilprogramm »Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen« gestartet, um damit das Programm von 2014 zu aktualisieren. Mitte 2016 endete die DLR-Projektträgerschaft »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« und ging vollständig an den mit der Durchführung des BMBF-Förderprogramms für Produktionsforschung betrauten Projektträger Karlsruhe am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) über.

3 Ergänzend ist hinzuzufügen, dass diese Organisationseinheit des DLR-Projektträgers weitere Aufträge des BMBF zur Durchführung von Förderprogrammen erhielt, wie zum Beispiel Programme der regionalen Innovationsförderung in den neuen Bundesländern. Zudem konnte eine Projektträgerschaft der Baden-Württemberg-Stiftung zum Thema Transfer von Ergebnissen der Dienstleistungsforschung in kleine und mittelgroße Unternehmen akquiriert werden.

3. Arbeitsweisen und Anwendungsfelder in der Praxis

3.1 Fokusgruppen und Metaprojekte als neue Steuerungsinstrumente

Für die Praxis der Förderung von Projekten im Bereich der Arbeitsforschung ist es nützlich, die Programmumsetzung durch Förderschwerpunkte, Fokusgruppen und Metaprojekte näher zu betrachten. Im Folgenden wird die stufenweise präzisierete Förderpraxis am Beispiel der Neuausrichtung der Instrumente zur Steuerung von Förderschwerpunkten ab Anfang der 2000er Jahre dargestellt.

Bis heute sind in der humanisierungs- und arbeitspolitischen Programmentwicklung interdisziplinäre Forschung sowie Transfer und Umsetzung stets zentrale Programmbestandteile. Ihre hohe Bedeutung erhalten sie durch den Charakter öffentlich geförderter Forschungsprojekte. Die Transdisziplinarität verweist hingegen auf die gestiegene Komplexität der zu lösenden Aufgaben. Transfer und Umsetzung über den Förderfall hinaus folgen der Maßgabe, dass aus öffentlich geförderten Projekten resultierende Ergebnisse und Erkenntnisse sowie Praxiserfahrungen der (Fach-)Öffentlichkeit und gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzern zugänglich zu machen sind.

Für das BMBF selbst haben Vermittlung und Breitenwirksamkeit eine hohe Priorität: »Forschung ohne Vermittlung von Erkenntnissen und Aufnahme von Problemsichten der Praxis blieben wirkungslos. Vermittlung ist mehrdimensional zu verstehen. Zum einen im üblichen Sinn als Vermittlung von (neuem) Wissen an Adressaten der Forschung. Ferner als Vermittlung zwischen Akteuren der Forschung und der Praxis, und gegebenenfalls auch zwischen den Adressaten. Einfluss auf den öffentlichen und politischen Diskurs im weiteren Sinne ist ebenfalls Vermittlung, auch wenn diese selten direkt zurechenbar ist, sondern über »Mittler« erfolgt.« (Zahn-Elliott 2007: 26) Eine Wirksamkeit der Forschungsförderung nach außen hin stärkt die Position des Programms nach innen. Interne Begehrlichkeiten wie etwa die Finanzausstattung des Programms zu reduzieren, können eher abgewehrt werden mit einer starken Position im Außenraum.

Wie dies erfolgte und dafür geeignete Instrumente erarbeitet und eingesetzt worden sind, wird am Beispiel der Förderschwerpunkte gezeigt. Förderschwerpunkte stehen zwischen Programm(en) und geförderten Projekten und sind die Ebene, auf der die geförderten Projekte durchgeführt werden. Hier werden Erkenntnisse und Anwendungs- und Gestaltungskonzepte unmittelbar erarbeitet, hier erfolgt der Praxistest im gesellschaftlichen und wirtschaft-

lichen Umfeld (vgl. zu einzelnen Förderschwerpunkten Wegner/Riegler 2004, Riegler 2007 – E-Business; Schütte/Riegler 2007, Riegler 2008b – Virtuelle Unternehmen; Riegler/Zettel 2007; Riegler/Anlauff 2008; Riegler et al. 2009 – Unternehmenskulturen; Riegler/Zettel 2009 – Management; Riegler 2013; Möslin et al. 2013; Kaiser et al. 2013 – Balance).

Die Programmumsetzung erfolgt mit thematisch ausgerichteten Förderschwerpunkten, die aus Förderbekanntmachungen (auch Förderrichtlinien genannt) hervorgehen. Förderschwerpunkte werden überwiegend durch Verbundvorhaben gebildet. Verbundvorhaben setzen sich aus förderrechtlich eigenständigen (Teil-)Vorhaben zusammen, die auf Basis einer gemeinsamen Verbundvorhabenbeschreibung arbeitsteilig, kooperativ und anwendungsorientiert unter einem thematischen Dach zusammenarbeiten. Diese Verbünde setzen sich zwingend aus Anwendungs- und Praxispartnern (z.B. Unternehmen, Organisationen), wissenschaftlichen Einrichtungen (Hochschulen, Forschungsinstitute) und Transferpartnern (z.B. Handwerkskammern, Verbände) sowie oft aus nicht geförderten Value-Partnern, die den Transfer und die Umsetzung verstärken sollen, zusammen.

Verbundvorhaben sind eine gute Bühne für die gemeinsame, gestaltungsorientierte Zusammenarbeit der Projektpartner. Die Zielsetzung der Verbundforschung fassen Jacobsen und Schallock (2010: xi) so zusammen, dass »Praxisfragen auf hohem Reflexionsniveau bearbeitet und die Fragen und Konzepte der Wissenschaft direkt im Anwendungskontext auf ihre Problemlösungsfähigkeit und Fähigkeit zu Strategieentwicklung getestet werden« können.

Mit dem Übergang zum 2001 verkündeten Programm »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit« wurde die fachliche Betreuung der Förderschwerpunkte neu ausgerichtet. Zwar zeigte die bisherige Praxis, dass die einzelnen Verbünde ihre fachlichen Ziele im Sinne ihrer Vorhabenbeschreibungen erfüllten, dass aber aus den jeweiligen Förderschwerpunkten kein gemeinsames Ganzes hervorging. Auch aus der Addition der Projektergebnisse konnten kaum Hinweise auf zukünftige Förderbedarfe abgeleitet werden. So war ein Programmlernen nur begrenzt möglich (vgl. Riegler 2008a).

In Abstimmung mit dem BMBF erarbeitete der Projektträger ein Konzept für eine neue Förderschwerpunktstruktur. Diese neue Vorgehensweise wurde auch für die Dienstleistungsforschungsförderung obligatorisch. Sie sollten fortan eine Struktur erhalten, die es ermöglichte, aus den Ergebnissen der Verbünde eines Förderschwerpunktes ein kumulatives Gesamtergebnis zu erhalten. Nicht mehr die Ergebnisse der einzelnen Verbundvorhaben sollten in den Blick genommen werden, sondern die Förderschwerpunkte als Gan-

zes. Hierfür wurden zwei neue Instrumente eingeführt: Fokusgruppen und Metavorhaben. Innerhalb der Förderschwerpunkte wurden nun die Verbundvorhaben in thematisch passenden Fokusgruppen zusammengeführt. Die Fokusgruppen wurden durch den Projektträger so zusammengesetzt, dass eine effektive Arbeitsstruktur entstand. Sie arbeiteten weitgehend selbstorganisiert. Jede Fokusgruppe bestimmte eine Sprecherin bzw. einen Sprecher. Die neue Form der kooperativen Zusammenarbeit der Verbundvorhaben diente dem Wissens- und Erfahrungsaustausch, dem Erkenntniszugewinn sowie der gemeinsamen Transferarbeit nach innen und außen.

Noch blieb die Frage offen, wie Förderschwerpunkte fachlich »aus einem Guss« begleitet werden konnten. Hierfür wurde das Metavorhaben »erfunden«. Ausgerichtet an den Themen der Förderschwerpunkte verfolgten die Metavorhaben eigenständige Forschungsziele und Erkenntnisinteressen, übernahmen aber auch gegenüber den Fokusgruppen »Servicefunktionen« wie organisatorische und fachliche Unterstützung. Eine ihrer Hauptaufgaben bestand darin, den Förderschwerpunkt durch eine Kommunikationsstrategie nach außen (Förderer, Forschungslandschaft, politische und gesellschaftliche Akteure) zu vertreten. Ziel war es, dass am Ende der Laufzeit eines Förderschwerpunktes durch das Metavorhaben ein kumulatives Gesamtergebnis des Förderschwerpunktes vorgelegt werden konnte. Hieraus sollten anschlussfähige Forschungsthemen im Sinne des Programmlernens generiert werden.

Damit erhielten die Förderschwerpunkte eine Struktur, die dazu beitrug, durch »Wissensakkumulation, Wissensgenerierung und Wissenstransfer« die »Outputorientierung« der Förderschwerpunkte förderpolitisch zu stärken (Oehlke 2004: 23). Sie hob die gemeinsame »Co-Produktion« und »Co-Creation« aller Beteiligten im neu geschaffenen Umsetzungskommunikationsraum »Förderschwerpunkt« durch Fokusgruppen und Metavorhaben hervor. Vermittlung und Umsetzung sind Prozesse, indem jede Partei mit eigenen Tätigkeiten sowie eigenen Beiträgen etwas Nutzbringendes im Sinne von »Wertschöpfungspartnerschaften« für die anderen schuf (Ernst 2016: 87).

Der Projektträger betreute die Förderschwerpunkte mit ihren Fokusgruppen und Metaprojekten. Er sensibilisierte die Antragssteller dafür, in ihren Anträgen diese Arbeitsstruktur zu berücksichtigen, so dass auf Seiten der Verbundvorhaben personelle und sachliche Kapazitäten vorhanden waren, um die Aufgaben der Fokusgruppen wirkungsvoll erfüllen zu können. So wie es auf Seiten der Antragsteller ein gewisser Lernprozess gewesen ist, diese neue Struktur entsprechend in Anträge und Projektbeschreibungen produktiv aufzunehmen, so musste auch das BMBF erkennen, dass die veränderte

Zusammenarbeit der Verbundvorhaben in den Förderschwerpunkten mit den Zielen einer verbesserten Sichtbarkeit in der Fläche wie Wirksamkeit etwa bei betrieblichen Gestaltungsprozessen nicht zum »Nulltarif« möglich war.

3.2 Output und Wirksamkeit

Wie nahmen nun die Metavorhaben ihre Aufgaben wahr? Wie war ihr Output? Es wäre vermessen, auch nur im Ansatz eine Evaluation der Metavorhaben durchführen zu wollen (vgl. zum aktuellsten – MEgA – Sonntag 2017). Mit Blick auf zwei Metavorhaben und deren Publikationstätigkeit möchten wir zeigen, dass sie den zur Verfügung gestellten Kommunikationsraum aktiv genutzt haben. Publikationen sind für Verbundvorhaben, Fokusgruppen und Metaprojekte ein wichtiges gemeinsames Medium für die innerwissenschaftliche Verständigung und Kommunikation, die Weiterführung des Forschungsstandes sowie die Wahrnehmbarkeit im Außenraum. Hierzu gehört auch das BMBF, der Förderer, der im Laufe der vielen Jahre der Förderung der Arbeitsforschung nicht immer eine einheitliche Linie hinsichtlich der finanziellen Förderung von (wissenschaftlichen) Publikationen verfolgt hat. Hier sah sich der Projektträger oftmals in einer Moderatorenrolle zwischen den Forderungen der Antragsteller nach auskömmlicher Förderung für ihr »Hauptgeschäft« und den Vorstellungen der Ministerialverwaltung.⁴

Blicken wir zuerst auf das Metaprojekt MANTRA des Förderschwerpunktes »Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements« (2008 bis 2011; vgl. Jacobsen/Schallock 2011). Der aus dem Metaprojekt hervorgegangene Herausgeberband mit dem Titel »Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung« (Jostmeier et al. 2014) zeigt eindrücklich die anwendungsbezogene Breite und die wissenschaftliche Tiefe der transdisziplinär ausgerichteten Verbundtätigkeit des Förderschwerpunktes. Der Band umfasst Beiträge, die aus den Ergebnissen der Fokusgruppen und des Metavorhabens stammen. Es wurden auch Beiträge eingeworben, die weit über den thematischen Kontext des Förderschwerpunktes hinausreichen und etwa an Diskussionen zur »Wissens-Ko-Produktion«, zu »Sozialen Innovationen« oder zu einer Neuorientierung der Arbeitswissenschaften zwecks einer Bewältigung der gesellschaftlichen Zukunftsforschung

4 Nicht berücksichtigt werden etwa Veranstaltungen, Konferenzen, Workshops der Fokusgruppen und der Metavorhaben sowie die mannigfachen Aktivitäten der digitalen Vernetzung und Präsenz.

anschließen. Andere Beiträge betrachten die Aktionsforschung neu oder geben Antworten bezüglich der Zukunft arbeitsorientierter Forschungspolitik.

Innerhalb der Arbeitsforschung hat das Thema des demografischen Wandels eine lange Tradition und wurde immer wieder durch Förderschwerpunkte aufgegriffen.⁵ So wurde dieses Thema zum Beispiel mit dem Förderschwerpunkt »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« von 2012 bis 2015 noch einmal in den Blick der Arbeitsforschung gerückt. Das dort durchgeführte Metavorhaben »DemoScreen« legte mit seinem Abschlussband »Exploring Demographics« (Jeschke et al. 2015) ein eindrückliches Zeugnis ab hinsichtlich der interdisziplinär erarbeiteten wissenschaftlichen Ergebnisse und der Anwendungs- und Praxisbeispiele in transdisziplinärer Perspektive. Im Abschlussband wird auch das Selbstbild von DemoScreen charakterisiert, indem *Meta* nicht als Strukturbeschreibung, sondern als eine Aufgabe im Sinne eines *Enabling* verstanden wird (Jooß et al. 2015: 18).

Der Abschlussband demonstriert, wie wirkmächtig ein Metavorhaben im Verbund mit agilen Fokusgruppen und Kontakten zu intermediären Netzwerken, die über den Förderschwerpunkt weit hinausreichen, sein kann. Dafür steht das öffentlichkeitswirksam verfasste Memorandum des Förderschwerpunktes. Es wurde in den Fokusgruppen vorbereitet und vom Team der FokusgruppensprecherInnen final erarbeitet. Es enthält zentrale Impulse für die Ausgestaltung zukünftiger Forschungsprogramme und fasst weitere Forschungsbedarfe mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Arbeit und der Wirtschaft zusammen (vgl. Becke et al. 2015). Die VerfasserInnen des Memorandums weisen darauf hin, dass es eine Ergänzung zu den »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung« als forschungspolitisches Perspektivenpapier sei und zum politischen Agenda-Setting beitragen soll. Kopp zeigt mit ihrem Beitrag im Abschlussband, wie »Politikgestaltung durch Forschungsförderung« am Beispiel dieses Förderschwerpunktes nachdrücklich gelungen ist (vgl. Kopp 2015).

Damit wurde zum zweiten Mal ein aus einem Förderschwerpunkt hervorgegangenes »Impulspapier« vorgelegt. Bereits im Förderschwerpunkt »Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz« (von 2006 bis 2010) ging aus der Zusammenarbeit von Fokusgruppen und Metavorhaben der dem BMBF

5 Langhoff und Weber kommen in ihrem Beitrag »Demografischer Wandel als Gegenstand der Arbeitsforschung. Hat das BMBF genug getan?« auf 100 Verbundvorhaben, die zwischen 2005 und 2015 dazu gefördert worden sind (Langhoff/Weber 2015: 20)

überreichte »Aachener Impuls zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention in der modernen Arbeitswelt« (Leisten et al. 2011) hervor.

Metaprojekte und Fokusgruppen konnten auch als Bühne genutzt werden, um von Förderschwerpunkt zu Förderschwerpunkt förder- und arbeitspolitisch wichtige Themen am »Köcheln« halten zu können. Dafür ist ein gutes Beispiel die »Interaktionsarbeit« (Böhle/Wehrich 2020). Die Arbeitsforschung richtete gegen Ende der Laufzeit des HdA-Programms den Blick auf die Arbeit am und mit Menschen. Sie nahm damit eine Perspektivverschiebung vor weg von der Konzentration auf Produktionsarbeit und nahm fortan auch die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Kunden und die Kundenorientierung der Arbeit in den Blick (vgl. Ernst/Zühlke-Robinet 2018: 94).

Bis in die Gegenwart ist für die Arbeitsforschung »Interaktionsarbeit« ein wichtiger Gegenstand in wissenschaftlicher Hinsicht wie auch bezüglich der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen für die betriebliche Praxis (BAuA 2023). Diese besondere Form der Arbeit und des Arbeitshandelns war seit Anfang der 2000er Jahre Thema in arbeitspolitischen Förderschwerpunkten. Diese »Themenkarriere« wurde zusätzlich dadurch verstärkt, weil im Rahmen der Dienstleistungsforschungsförderung ebenfalls Förderschwerpunkte gebildet worden waren, in denen Interaktionsarbeit beforscht wurde. Exemplarisch sind hier Publikationen von zwei Metavorhaben zu erwähnen, die sich dem Thema widmeten. Die Abschlusspublikation (Bieber/Geiger 2014) des Metavorhabens des Förderschwerpunktes »Personenbezogene Dienstleistungen in der Gesundheitswirtschaft am Beispiel seltener Krankheiten« (2009–2012) beleuchtet die Interaktionsarbeit zum Beispiel im Kontext von Leistungs- und Arbeitsprozessen und ihrer organisatorischen und institutionellen Absicherung in komplexen Wertschöpfungsnetzwerken in der Gesundheitswirtschaft. Ein Ergebnis war, dass der Service Engineering-Ansatz sowie das Konzept der Interaktionsarbeit im »Interaction Engineering« zusammengeführt wurden, so dass kooperative Dienstleistungssysteme besser modelliert, verstanden und umgesetzt werden konnten.

Auch im Förderschwerpunkt »Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit« (2008–2012) hat in den Fokusgruppen und im Metavorhaben »Interaktionsarbeit« eine prominente Rolle gespielt. Die Abschlusspublikation des Metavorhabens lautet »Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion« (Reichwald et al. 2012). Sie enthält Beiträge aus den Fokusgruppen, die interaktive Arbeit als Kern der Dienstleistungsarbeit verstehen. Es wurde ein originärer Beitrag zur Neuinterpretation der Reichweite des Konzepts interaktiver Arbeit geleistet, indem diese Form

der Arbeit als »Labore des Sozialen mit offenem Ausgang« interpretiert worden ist und dabei die Frage aufgeworfen wurde, ob gelingende interaktive Dienstleistungsarbeit einen Gegentrend zur Kommodifizierung des Sozialen begründen und einen Beitrag zur Selbstzivilisierung der Arbeit leisten kann (vgl. Dunkel/Wehrich 2012).

4. Verständigungsprozesse zur Integration von Praxis und Wissenschaft

4.1 Aufgreifen der Empfehlungen aus formativen und summativen Evaluationen zur Förder- und Forschungspraxis

Mit dem Rahmenkonzept »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt« wurde vonseiten des BMBF der Anspruch eingelöst, ein »lernendes Programm« zu schaffen und erfolgreich zu managen. Vorausgegangen war ein doppelter Evaluationsvorgang/-prozess (Peer Review mit anschließender Ex ante/Ex post-Evaluation), der erste zur Förderlinie HdA in dieser Tiefe seit den 1990er Jahren. Jetzt wurde eine Reihe von Instrumenten erstmals erprobt, deren Einsatz von den beiden Evaluatorenteams ab 2003/2004 (vgl. Hochgerner et al. 2004 und Herrmann et al. 2007) empfohlen worden war. Dazu zählten der zielgenaue Einsatz von »Lessons learned«, die Abhaltung von »Strategischen Audits«, die begleitende Funktion eines Metaprojekts für jeden Förderschwerpunkt (s.o.) und die Durchführung eines »Internationalen Monitoring«-Prozesses mit der Teilnahme von ExpertInnen aus verschiedenen Ländern.

Bereits der Peer Review-Abschlussbericht von 2004, erarbeitet unter der Leitung des Zentrums für Soziale Innovation ZSI (Wien) zusammen mit dem Institut für Medienforschung und Urbanistik – IMU (München) und dem Institute for Social Research and Analysis – SORA (Wien), hatte die Notwendigkeit des Einsatzes neuer Transfermethoden in der Projektförderung des BMBF angemahnt. Die vorgeschlagene Koordinierung von Programmaktivitäten mit regionalen Innovationsprogrammen konnte zwar nur ansatzweise (Land Baden-Württemberg) verwirklicht werden. Die Fortschreibung der Verwertungspläne, die Einrichtung von Fokusgruppen (Bündelung von Verbundprojekten innerhalb eines Förderschwerpunkts – s.o.) und die Ermöglichung von Lernschleifen sowie der Aufbau von »community cultivation« vertieften die teilweise Neuausrichtung.

Die Förderpraxis von BMBF und DLR-Projektträger orientierte sich in der Folgezeit verstärkt – den Empfehlungen des Peer Review von 2004 nachkommend – an der Unterstützung der Möglichkeiten zur »Verbreitung von innerhalb der Projekte entwickelten interdisziplinären Forschungsansätzen in der universitären Lehre und Forschung« (Hochgerner et al. 2004: 7).

Im Peer Review war bemängelt worden, dass »die vom BMBF praktizierte Hervorhebung einer praktischen Verwertung wissenschaftlicher Ergebnisse [...] eine Komplexität reduzierende Art der Aufbereitung (erforderte), durch welche wichtige Zusammenhänge auf der Strecke bleiben könnten« (ebd.: 31). Für die wissenschaftlich nachhaltige Bearbeitung von Fragestellungen sei es zudem von großer Bedeutung, Ausschreibungen thematisch offener zu halten, da mit der Transferorientierung häufig eine Verengung von Fragestellungen einhergehen würde. Dieses offen ausgesprochene Plädoyer für transdisziplinäre Methodenanwendung auf hohem wissenschaftlichen Niveau trug anscheinend maßgeblich dazu bei, dass der Peer Review-Abschlussbericht vom BMBF nicht für die Öffentlichkeit freigegeben wurde und nur von einem kleinen Kreis von Förderverantwortlichen im Ministerium und beim DLR-PT zur Kenntnis genommen werden konnte.

Im Bericht wurde zum Thema Interdisziplinarität außerdem hervorgehoben, dass im Förderprogramm Unklarheit über den Inhalt und die Methodik interdisziplinären Arbeitens und seine Zielsetzungen bestand. Daraus resultierend seien in verschiedenen Projekten lediglich Kompilationen von fachspezifischen Beiträgen entstanden, was moniert wurde. Den Fördereinrichtungen wurde aufgetragen, »die Erwartungen bezüglich der Resultate interdisziplinären Arbeitens entlang eines geschärften Interdisziplinaritätsbegriffs zu präzisieren«. Dabei müsse im Vorfeld Klarheit darüber bestehen, dass »ein mögliches Hindernis von Interdisziplinarität [...] in fachspezifischen Communities (besteht), die eigene Interessen verfolgen und der Entwicklung von gemeinsamen Forschungsansätzen und -fragestellungen reserviert gegenüberstehen« (Hochgerner et al. 2004: 33).

Daraus folgernd wurde für die Bewertungsdimension »Interdisziplinarität« festgestellt, eine künftige Evaluation müsse klären, »inwieweit es im Rahmen der geförderten Projekte und den Vernetzungsaktivitäten des Förderschwerpunkts tatsächlich gelingt, zwischen bislang weitgehend getrennt agierenden Teilcommunities Verbindungen herzustellen, diese in gemeinsamer Arbeit fruchtbar zu machen und auch über die Projektlaufzeit hinaus nachhaltig zu etablieren« (ebd.: 49). Das Ziel sei eine »disziplinenübergreifende Erarbeitung von Begrifflichkeiten und Fragestellungen«, in welcher »eine

höhere und substanziellere Form von Interdisziplinarität gesehen wird« (ebd.: 49).

4.2 Internationale Vernetzung der Programmaktivitäten im Rahmen von ERA-NET

In der Regie des DLR-PT wurde zur Stärkung nicht zuletzt des Programmierens durch Förderaktivitäten in europäischen Nachbarstaaten eine Teilnahme an zwei ERA-NET-Verbänden der Europäischen Kommission/Europäischer Sozialfonds verwirklicht. Im WORK-IN-NET übernahm der DLR-PT die Gesamtkoordination von förderpolitischen Aktivitäten bei Institutionen in der Bundesrepublik Deutschland, Finnland, Schweden, Norwegen, Italien, Griechenland und Polen (vgl. Oehlke et al. 2005; Riegler 2003). Im NEW-OSH-ERA nahm der DLR-PT als Partner an den auf die Entwicklung von Fördermodalitäten für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgerichteten Aktivitäten unter der Federführung des finnischen Arbeitsministeriums teil. In beiden ERA-NETs wurde transdisziplinären Vorgehensweisen bei der gegenseitigen Befruchtung von Wissenschaft und Politik hoher Stellenwert eingeräumt.

4.3 Vertiefung des intergenerationellen Lernens der Wissenschafts-Community

Die von 2012–2014 auf Initiative des Projektträgers an einer Reihe von Universitäten und Fachhochschulen durchgeführten Nachwuchs-Workshops (Doktorandenseminare) zur Arbeitsforschung trugen zu einem intensiven transdisziplinären Wissensaustausch zwischen Nachwuchswissenschaftler:innen und erfahrenen Arbeitsforscher:innen bei. Sie wurden in Jena, Kassel, Aachen, Bamberg, Dresden, Trier, Vechta und Hamburg durchgeführt. Sie stärkten das intergenerationelle Lernen als Basis des angestrebten »Lernenden Programms« im Sinne von »open innovation«. Damit entstanden Foren der akademischen Aus- und Weiterbildung für Forschen in transdisziplinären Kontexten und letztlich auch in Bezug auf eine Dialogorientierung.

4.4 Praxisbezogene Transferaktionen aus der Wissenschafts-Community heraus

Aus FuE-Aktivitäten einzelner Forschungsverbünde bzw. Fokusgruppen entstanden unter Einbeziehung des Projektträgers Resolutionen, Aktionsaufrufe u.ä., denen sich große Teile der Wissenschafts-Community anschlossen. Aktivitäten dieser Art waren u.a. die »Aachener Impulse zur betrieblichen Gesundheitsförderung« und das Bremer »Memorandum: Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« (Becke et al. 2015).

Auch die Aktivitäten des an der RWTH Aachen in den Jahren 2008–2010 durchgeführten »Internationalen Monitoring«-Prozesses sind ein taugliches Beispiel für die von der Wissenschafts-Community vorangetriebene Verbreitung transdisziplinärer Herangehensweisen an die komplexen Herausforderungen der Arbeitsforschung (vgl. Brall et al. 2010; Bryson 2010; Howaldt/Schwarz 2010; Piller/Ihl 2010; Veen/Vrakking 2010; Trantow 2012; Jeschke et al. 2013).

4.5 Transdisziplinäre Konsultationen der Wissenschafts-Community

Die in den Jahren 2013–14 auf Initiative wiederum des Projektträgers und in seiner Regie durchgeführten Diskussionsrunden »Zukunft der Arbeitsforschung« stellten ein gänzlich neues Dialoginstrument zur Fortschreibung der einschlägigen Programmaktivitäten dar. Sie wurden in regionalen wie überregionalen Wissenschafts-Communities mit Vertretern der Arbeitsforschung (im weiteren Sinn) aus Universitäten, Fachhochschulen und nicht-universitären Einrichtungen durchgeführt. Veranstaltungsorte waren Aachen (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule – RWTH, IMA/ZLW & IfU), Hamburg (Universität, Arbeitsbereich Arbeits- und Informationspsychologie), Leipzig (Universität, Institut für Psychologie/Professur Arbeits- und Organisationspsychologie) und Darmstadt (Technische Universität, Institut für Soziologie). Diese mit Vertreter:innen unterschiedlicher Stakeholder-Fachdisziplinen besetzten Diskussionsforen beeinflussten entscheidend die Programmfortschreibung.

Nach einer Positionsbestimmung zum Thema »Was macht Arbeitsforschung zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Forschungsaktivitäten des BMBF?« machten die Teilnehmer:innen der vier Foren u.a. folgende Feststellungen:

- Historische Interdisziplinarität ist notwendig, weil komplexe Probleme nur interdisziplinär bzw. transdisziplinär gelöst werden können.
- Kontinuierliche Adaption und visionäre Gestaltung von Forschungsaktivitäten sind notwendig, weil die hohe Dynamik der Entwicklungen ein zukunftsorientiertes Denken erfordert.
- Als ausbaufähige methodische Ansätze sind interdisziplinäre Forschungsmethoden, Data und Web Mining sowie semantische Technologien zu fördern.
- Größere Anerkennung ist erforderlich für qualitative Methoden sowie die Zulassung unkonventioneller Methoden wie ethnografische Herangehensweisen.
- Arbeitswissenschaft sollte nicht reaktiv, sondern proaktiv agieren und Themen setzen, anstatt nur auf Entwicklungen in der Wirtschaft zu reagieren. Die Leitung und Verantwortung bei geförderter Forschung sollte in den Händen der jeweiligen Forschungseinrichtung liegen.
- Angesichts fundamentaler Veränderungen der Arbeitswelt ist die transdisziplinäre Erforschung von »communities of practice« und deren Bedeutung für die neuen Beziehungen in der Arbeitswelt der Zukunft von entscheidender Bedeutung.
- Darüber hinaus steht die eingehende Erforschung der Bedingungen »reflexiver Kooperation« an. Anders und in einer Frage ausgedrückt: Gibt es einen Wandel im Verhältnis der Regulationsmechanismen hin zu Gemeinschaft?

In den Diskussionen dieser Foren wurde auf die Gefahr eines Rückfalls in Forschung mit einzeldisziplinärem Ansatz hingewiesen, wohingegen die Einmischung in ingenieurwissenschaftliche Diskussionen und der »Einzug der Psychologie in die Betriebswirtschaftslehre« als günstiger Trend befürwortet wurden. Allgemein wurde die Ausbreitung neuer Techniken in der Arbeits- und Produktionssphäre als Chance begriffen, die Arbeitswissenschaften aus ihrer oft verbreiteten defensiven Rolle bei Veränderungsprojekten zu befreien und in frühen Phasen eine prospektive gemeinsame Arbeitsgestaltung zu ermöglichen.

In der Zusammenfassung des Hamburger Gesprächsforums vom 11. Juli 2013 wird an zentraler Stelle hervorgehoben: »Im Hinblick auf in Zukunft einzusetzende Methoden wird die Wichtigkeit von Interdisziplinarität betont, welche dann auch in Multimethodendesigns und interdisziplinären Full-scale-labs münden sollten. Dabei sollte einerseits das Know-how der Geisteswis-

senschaften in die Technik getragen werden (anthropomorphe Systeme etc.) bzw. solche Verknüpfungen evaluiert werden. Andererseits sollten spezifische, auch aus den Ingenieurwissenschaften bekannte Methoden in der Arbeitsforschung verstärkt Anwendung finden, z.B. Simulation, Prozessanalysen, Data Mining. Schließlich wird gewünscht, sich im Rahmen interdisziplinärer Arbeitsforschung auch mit gemeinsamen Definitionen und Selbstreflexionen zu beschäftigen. Es wird bedauert, dass bestimmte Berufsgruppen (z.B. Juristen) bislang zu wenig in den arbeitswissenschaftlichen Projekten vertreten sind.«

4.6 Mobilisierung der Wissenschafts-Community

Aus einer umfassenderen Perspektive sind in diesem Zusammenhang das Zustandekommen und die weitere Verbreitung der auf Initiative des RKW-Kompetenzzentrums (Eschborn) und des PT-DLR in einem fast zweijährigen Dialogprozess erarbeiteten »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung« von Bedeutung und sollen ausführlicher dargestellt werden.

In der informellen Initiative »Entwicklung und Perspektiven der Arbeitsforschung in Deutschland«, die Anfang 2012 vom DLR-PT und dem RKW-Kompetenzzentrum organisiert wurde, waren Vertreter der wissenschaftlichen Community »Arbeitsforschung« in einem weiten Sinn als Stakeholder eingebunden. Die Unterschiedlichkeit ihrer hauptsächlich praktizierten Fachdisziplinen war groß – es trafen sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Soziologie, Betriebswirtschaft, Politologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaft und der Informatik. Viele von ihnen forschten an der Schnittstelle von Forschung und Anwendung und arbeiteten auch als Unternehmensberater. Ihr gemeinsames Ziel war das Eintreten für eigenständige Forschung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die »Thesen« waren (auch) »nicht auf einen Spezialbereich beschränkt, sondern umfassten – und dies unterscheidet sie wohl am meisten von anderen Stellungnahmen – den gesamten Bereich der Wissenschafts- und Forschungsförderung bis hin zu Umsetzungsansätzen, zu Strukturen der Förderung und zur Kooperation von Institutionen. Kurz gesprochen, sie zeigten nicht nur die Probleme und Handlungsfelder auf, sondern lieferten einen konkreten Handlungsstrang« (Ernst 2016: 56). Kernelement einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung sei die Forschungskomponente des künftigen BMBF-Förderprogramms.

Arbeitsforschung wurde als wesentlicher Treiber technischer und sozialer Innovationen bezeichnet. Es wurde als ihre Aufgabe festgehalten, dass Arbeitsforschung die Problemstellungen analysiere, Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung entwickle und die Unternehmen bei der praktischen Umsetzung unterstütze. Sie integriere dabei Technik-, Organisations- und Personalentwicklung. Arbeitsforschung sei dabei in ihrer praktischen Wirksamkeit immer in übergreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessenkonstellationen eingebunden und könne nur in diesem Rahmen praktisch wirksam werden. Transdisziplinäre Forschungsstrategien, abgesichert durch ausreichend und über längere Zeiträume abgesicherte budgetierte Förderinvestitionen, wurden angesichts von 5 Problem- und proaktiv zu bearbeitenden Handlungsfeldern benannt:

- humane Arbeitsgestaltung bei neuen Typen und Formen von Arbeit und Beschäftigung
- beständiger Wandel von Organisation und die daraus resultierende Rolle der Arbeit
- autonome technische und informatisierte Systeme und die damit verbundene Rolle des Menschen
- Folgen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt
- transnationale Arbeits- und Organisationsgestaltung

Die »Thesen« (eigentlich ein Manifest) wurden von 187 Mitgliedern der Arbeitsforschungs-Community in der Bundesrepublik, Österreich und der Schweiz (Stand Mai 2014) mitgezeichnet. In Folgeveranstaltungen zu ihrer Vertiefung mit eingeladenen Stakeholdern – so bei einem Expertengespräch im Rahmen der BMBF-Tagung »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« im Mai 2013 und auf der daraus hervorgegangenen Tagung »Menschengerechte Arbeit – Arbeits-, wirtschafts- und forschungspolitische Perspektiven« in der Regie von RKW und Friedrich-Ebert-Stiftung im März 2014 in Berlin – wurde breite Unterstützung für die dort geforderte Förder- und Wissenschaftsstrategie mobilisiert, so in den zentralen Wirtschaftsverbänden und bei den Gewerkschaften (vgl. Hentrich 2014; Stowasser 2014). Mit diesem Rückhalt in Politik und Wirtschaft startete dann ab 2016 das neue Forschungsförderprogramm »Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen« in der Regie des BMBF.

4.7 Verknüpfung mit strategischen Zielsetzungen der multidisziplinären Wissenschafts-Community

Das Zustandekommen der nachdrücklichen Intervention bei den Bundesministerien für Arbeit und Soziales (Nahles) und Bildung und Forschung (Wanka) zugunsten eines neuen Arbeitsforschungsprogramms durch die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) und die Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) vom 04. April 2014 fußte auf der breiten Unterstützung der »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung«⁶ durch die Wissenschafts-Community. Sie resultierte in der Berücksichtigung der Forderungen in der Koalitionsvereinbarung der Bundesregierung von 2014 und der Implementierung eines neuen FuE-Programms.

In ihrer Intervention – mit Gesprächsangeboten im Vorfeld eines neuen Förderprogramms, aber auch präzisierten Forderungen nach Verabschiedung und Implementierung eines neuen Forschungsprogramms, »das an die Erfahrungen des Programms zur »Humanisierung des Arbeitslebens« aus den 1970er Jahren anschließen könnte und sollte« – betonten die damalige Sprecherin der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und der damalige Sprecher der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft ihre Zuständigkeit für das Thema. Sie verwiesen darauf, dass Forschung zu Fragen der Arbeitsbedingungen, der Produktion und der Dienstleistungswirtschaft »über wissenschaftliche Disziplinen gestreut« seien, dass aber Vertreter der beiden Organisationen einen Großteil der zum Thema einschlägigen Professuren und Forschungsinstitute vertreten würden.

Die letztlich erfolgreiche Initiative, die zur Umsetzung der in der Koalitionsvereinbarung von CDU/CSU und SPD von 2014 beschlossenen Absicht aufrief, eine Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungsforschung förder-technisch umzusetzen, »die den Herausforderungen Rechnung trägt und in Kooperation mit der Praxis Lösungsansätze entwickelt, um die Arbeitswelt nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten«, war Ausdruck eines transdisziplinär verorteten strategischen Willens seitens der Wissenschafts-Community. Sie basierte zu wesentlichen Teilen auf der vertieften Kommunikation der Stakeholder im Bereich nachhaltiger Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungsforschung.

6 <https://www.psy.uni-hamburg.de/arbeitsbereiche/arbeits-und-organisationspsychologie/download/fb-eschborner-thesen-130813.pdf>

Schlussfolgerungen und Ausblick

Wir haben dargestellt, dass die für die nationale Forschungsförderung spezifische Herangehensweise der Einschaltung eines intermediären Akteurs in Form einer Projektträgerschaft positive Auswirkungen auf die Effizienz der Forschungspolitik in einer wichtigen gesellschaftspolitischen Domäne hatte. Der DLR-Projektträger »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« hat über den üblichen Rahmen einer Projektträgerschaft hinausgehend an der Gestaltung der Arbeitsforschung mitgewirkt. Der Projektträger vertrat von Anbeginn ein Transferverständnis, das über den klassischen Rahmen von Verbundprojekten hinausreichte, gesellschaftliche Akteure miteinbezog und dabei auch die reformpolitische »Färbung« der Programmziele im Blick hatte.

Durch die Anpassung der förderpolitischen Praxis an gesamtgesellschaftliche Makro-Veränderungen wie innovationsrelevante Mikro-Prozesse erwies es sich als erforderlich, transdisziplinäre Verfahren im Förderkontext aufzugreifen und auszubauen. Dies erfolgte durch die Einbeziehung und aktive »Rekrutierung« unkonventioneller FuE-Milieus, ermöglicht – in erster Linie in der Regie der langjährigen Abteilungsleiter Konstantin Skarpelis und Gerhard Ernst – durch eine fortlaufende Vertiefung der seit den 1970er Jahren aufgebauten Netzwerkbeziehungen sowie den Aufbau neuer Netzwerke in der Wissenschafts-Community. Aus unserer Erfahrung sind proaktive Maßnahmen dieser Art unabdingbar für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Projektträgern als intermediären Akteuren der Forschungsförderung.

Die Veränderung und Anpassung der Steuerungsinstrumente der Förderschwerpunkte führte zur Bündelung wie Sichtbarkeit wissenschaftlicher Kompetenzen innerhalb der Arbeitsforschung und strahlte über die Förderschwerpunktgrenzen hinaus. Diese Struktur trug auch dazu bei, dass die Akteure der Fokusgruppen und Metaprojekte mit ihren wissenschaftlichen und transferpolitischen Aktivitäten fachliche Aufmerksamkeit erlangt und an der Weiterentwicklung der Arbeitsforschung mitgewirkt haben. Mittels des transdisziplinären Vorgehens konnten gesellschaftliche und wirtschaftliche Praxispartner in ihrem Handeln wirkungsvoll unterstützt werden. Dem Projektträger war daran gelegen, mit einer inhaltlichen und organisationalen Stärkung der Arbeitsforschung auch den jeweiligen Förderprogrammen den »Rücken zu stärken«.

Aus der Arbeitsforschung und ihren traditionellen Disziplinen kamen kontinuierlich wesentliche Anregungen, um einen Dialogprozess in Gang zu setzen, der zu passenden Lösungen für die Umsetzung von FuE-Ergebnissen

führte und gleichzeitig die Konsolidierung der Arbeitsforschung auch in hinzukommenden neuen Forschungsfeldern wie der Dienstleistungsforschung begünstigte. Die Erkenntnisse internationaler Auswertungen der deutschen Förderpraxis, aber auch die Teilnahme an internationalen Evaluationen und Forschungsförderungsverbänden konnten in einem beispielhaften organisationalen Lernprozess fruchtbar gemacht werden. Transdisziplinarität bei der Konzipierung und Durchführung anspruchsvoller Forschungsvorhaben wurde zu einer verbreiteten Standardlösung, die als ein Qualitätsmerkmal der arbeitspolitischen Programme bis 2016 Bestand hatte.

Literatur

- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2023): Interaktionsarbeit erforschen und gestalten. Ein Wegweiser durch die Ergebnisse des BMBF-Förderschwerpunkts »Zukunft der Arbeit: Arbeit an und mit Menschen«, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Becke, Guido/Bleses, Peter/Cernavin, Oleg/Ducki, Antje/Klatt, Rüdiger/Langhoff, Thomas/Nerdinger, Friedemann, W. (2015): »Memorandum: Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel, Wiesbaden: Springer, S. 119–121.
- Bieber, Daniel/Geiger, Manfred (Hg.) (2014): Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung. Anwendungsfeld »Seltene Krankheiten«, Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, Fritz/Wehrich, Margit (2020): »Das Konzept der Interaktionsarbeit«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74 (1), S. 9–22.
- Brall, Stefan/Sparschuh, Sylvia/Hees, Frank (2010): The Future of Work and Learning (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 1), Aachen.
- Bryson, John R. (2010): Hybrid Manufacturing Systems and Hybrid Products: Services, Production and Industrialisation (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 3), Aachen.

- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (Hg.) (2012): *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*, Wiesbaden: Springer VS.
- Ernst, Gerhard (2016): *Von der Humanisierung zu Innovation für die Arbeit von morgen – 40 Jahre Arbeitsforschung. Grundlage für Vorträge*. November 2016. https://www.isf-muenchen.de/pdf/ernst_2009_40_jahre_arbeitsforschung.pdf
- Ernst, Gerhard/Zühlke-Robinet, Klaus (2018): *Dienstleistungen – Wissenschaft und Forschung, Arbeit und Innovation (= Reihe Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing, Band 4)* Baden-Baden.
- Ernst, Gerhard/Zühlke-Robinet, Klaus/Finking, Gerhard/Bach, Ursula (Hg.) (2020): *Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen (= Reihe Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing, Band 5)*, Baden-Baden.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): *Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020. Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41*, Bremen.
- Georgescu-Roegen, Nicholas (1987): *The Entropy Law and the Economic Process in Retrospekt*. Deutsche Erstübersetzung durch das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) mit Geleitworten von Eberhard K. Seifert und Anhängen, Schriftenreihe des IÖW 5/87, Berlin.
- Hentrich, Jörg (2014): »Zum Stand und der Weiterentwicklung der Eschborner Thesen: Impulse aus der Arbeitsforschung«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68 (3), S. 185–188.
- Herrmann, Thomas/Jahnke, Isa/Klick, Heiko/Skrotzki, Rainer (2007): »Ex-post und ex-ante Evaluation des BMBF-Rahmenkonzepts »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit«: Zukunft eines Forschungsprogramms«, in: Deryk Streich/Dorothee Wahl (Hg.), *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF, Frankfurt a.M.: Campus Verlag*, S. 501–528.
- Hochgerner, Josef/Saupe, Bernhard/Rehberg, Frank/Biehler, Hermann/Paul, Verena/Simbürger, Elisabeth/Enzenhofer, Edith (Hg.) (2004): *Peer Review Prozess zum Rahmenkonzept »Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit«*. Schlussbericht, Wien/München: Guthmann-Peterson Verlag.

- Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2010): *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 5)*, Aachen.
- Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (2010): »Einleitung«, in: Heike Jacobsen/Burkhard Schallock (Hg.), *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur ersten Tagung des Förderschwerpunktes des BMBF, 8.-9. Oktober 2009, Berlin, Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. Xi-Xii.*
- Jacobsen, Heike/Schallock, Burkhard (Hg.) (2011): *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes*, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Jeschke, Sabina/Isenhardt, Ingrid/Hees, Frank/Trantow, Sven (Hg.) (2011): *Enabling Innovation. Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven*, Wiesbaden: Springer VS.
- Jeschke, Sabina/Hees, Frank/Richert, Anja/Trantow, Sven (Hg.) (2012): *Arbeit im Wandel – Trends und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt*, Berlin: LIT Verlag.
- Jeschke, Sabina/Richert, Anja/Hees, Frank/Hansen, Alan/Trantow, Sven (2013a): *Interviewreisen zur Innovationsfähigkeit. Meinungen internationaler Experten*, Aachen: Verlag RWTH Aachen University, Lehrstuhl für Informationsmanagement im Maschinenbau.
- Jeschke, Sabina/Richert, Anja/Hees, Frank/Hansen, Alan/Trantow, Sven (2013b): *Innovationsfähigkeit und neue Wege des Wissenstransfers: Expertisen aus dem IMO-Aktionsfeld »Transfer«*, Aachen: Techn. Hochschule Aachen Zentrum für Lern- und Wissensmanagement.
- Jeschke, Sabina/Richert, Anja/Hees, Frank/Jooß, Claudia (Hg.) (2015): *Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer.
- Jooß, Claudia/Kadlubek, Sabine/Richert, Anja/Jeschke, Sabina (2015): »Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen im Förderschwerpunkt »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel««, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer, S. 11–23.
- Jostmeier, Milena/Georg, Arno/Jacobsen, Heike (Hg.) (2014): *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer VS.

- Kaiser, Stephan/Bamberg, Eva/Klatt, Rüdiger/Schmicker, Sonja (Hg.) (2013): *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Karschuck, Philipp (2012): *Die Projektträgerschaften als Instrument der Forschungsförderung des Bundes*, Düsseldorf: Universität Düsseldorf. Masterarbeit, Universität Düsseldorf.
- Kasiske, Rolf/Skarpelis, Costas (1976): *Umsetzungsprobleme bei der Humanisierung des Arbeitslebens*. Vorlage für die Umsetzungskommission beim Projektträger. DFVLR-HdA, Forschungsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens, Bonn.
- Kleinöder, Nina (2016): *Humanisierung der Arbeit*. Literaturbericht zum »Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens«. Working Paper, Nummer 008, Februar 2016, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kopp, Ilona (2015): »Politikgestaltung durch Forschungsförderung am Beispiel des Förderschwerpunktes Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Exploring Demographics*. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel, Wiesbaden: Springer, S. 3–10.
- Langhoff, Thomas/Weber, Ulrike (2015): »Demografischer Wandel als Gegenstand der Arbeitsforschung. Hat das BMBF genug getan?«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 20.
- Leisten, Ingo/Bach, Ursula/Hees, Frank (2011): »Präventiver Arbeits- und Innovationsschutz als Innovationstreiber«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Enabling Innovation*. Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven, Wiesbaden: Springer, S. 465–480.
- Ludwig, Joachim/Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hg.) (2007): *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland (= Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Band 9)*, München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Matthöfer, Hans (1978): *Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft*, Köln/Frankfurt a.M.: Europ. Verlagsanstalt.
- Matthöfer, Hans/Herzog, Hans-Henning (2009): »Das HdA-Programm. Ausbruch aus der traditionellen Technologiepolitik«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 63(2), S. 108–111.
- Moldaschl, Manfred (2003): »Zehn Gebote einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung«, in: *WSI-Mitteilungen* 10, S. 571–577.
- Möslein, Kathrin M./Trinczek, Rainer/Böhler, Dominik/Eichler, Lutz/Hallerstede, Stefan/Krämer, Katja/Renken, Uta/Staples, Ronald (Hg.)

- (2013): Working Knowledge – Arbeit gestalten in der Innovationsgesellschaft, Erlangen: FAU University Press.
- Naschold, Frieder (1980): »Humanisierung der Arbeit zwischen Staat und Gewerkschaften. Probleme einer sozial kontrollierten Technologiepolitik«, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 31(4), S. 221–230.
- Naschold, Frieder (1984): »Arbeitspolitik – Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliches Bezugsproblem und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik«, in: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold (Hg.), Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 11–57.
- Naschold, Frieder (1993): »The Politics and Economics of Workplace Development. A Review of National Programmes«, in: Timo Kauppinen/Maarit Lahtonen (Hg.), National Action Research Programmes in 1990's (Ministry of Labour – Labour Policy Studies 86), Helsinki, S. 109–155.
- Neubauer, Günter/Oehlke, Paul (2009): »Gesellschaftliche Knotenpunkte arbeitspolitischer Programmentwicklung in Deutschland«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 63 (2), S. 92–103
- Oehlke, Paul (2004): Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive, Hamburg: VSA.
- Oehlke, Paul/Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio (2005): »Das europäische Netzwerk arbeitspolitischer Programme ›WORK-IN-NET‹«, in: WSI-Mitteilungen 3, S. 173–174.
- Perabo, Christa (1979): Humanisierung der Arbeit. Ein Fall sozialdemokratischer Reformpolitik. Gießen: Focus-Verlag.
- Peter, Gerd/Pöhler, Willi (2009): »Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm – und was man daraus für heute lernen könnte«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 63 (2), S. 104–107.
- Piller, Frank/Ihl, Christoph (2010): Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 4), Aachen.
- Pöhler, Willi (1980): »Staatliche Förderung für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität. Das Aktionsprogramm ›Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens‹ (HdA)«, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 31 (4), S. 230–242.

- Pöhler, Willi/Peter, Gerd (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozial orientierten Technologiepolitik, Köln: Bund-Verlag.
- Reichwald, Ralf/Frenz, Martin/Hermann, Sibylle/Schipanski, Agnes (Hg.) (2012): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Riegler, Claudius H. (2003): »Comments on the Evaluation of the Finnish Workplace Development Programme (TYKE-FWDP)«, in: Robert Arnkil et al. (Hg.), *The Finnish Workplace Development Programme – A Small Giant? Evaluation Report*, Helsinki: Työministeriö, 187–192.
- Riegler, Claudius H. (2007): »Vorwort des Projektträgers«, in: Harald Mehlich/Jürgen Postler (Hg.), *Die virtuelle Kommunalverwaltung. Neue Kooperationsformen durch eGovernment*, Baden-Baden: Nomos, S. 11–13.
- Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio (2007): »Globalisierung und Innovation – Überlegungen zum Stellenwert der Entwicklung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen aus forschungsstrategischer Sicht«, in: Michael Kastner/Eva M. Neumann-Held/Christine Reick (Hg.), »Kultursynergien oder Kulturkonflikte?« – eine interdisziplinäre Fragestellung, Lengerich: Pabst, S. 169–181.
- Riegler, Claudius H. (2008a): »Why is Learning from National Working Life Programmes not a Matter of Course?«, in: *International Journal of Action Research* 4 (1+2), S. 90–113.
- Riegler, Claudius H. (2008b): »Work Design in Virtual Organisations: A Federal R&D Programme in Germany as a Measure of Public Policy Intervention«, in: György Széll/Carl-Heinrich Bösling/Ute Széll (Hg.), *Education, Labour & Science. Perspectives for the 21st Century*, Frankfurt a.M.: Lang, S. 477–487.
- Riegler, Claudius H./Anlauff, Wolfgang (2008): »Vorwort – Von der Unternehmenskultur zur Innovationsstrategie«, in: Rainer Benthin/Ulrich Brinkmann (Hg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt*, Frankfurt a.M./New York: Campus-Verlag, S. 7–9.
- Riegler, Claudius H. (2009): »Vorwort«, in: Institut für Technik der Betriebsführung (Hg.), *Innovation und Prävention. Beiträge der Projekte aus der Fokusgruppe Betriebliches Innovationsmanagement*, München/Mering: Edition Rainer Hampp, S. 7–10.
- Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio/Anlauff, Wolfgang/Denisow, Karin (2009): »Einleitung: Unternehmenskultur gestalten – Innovationen stärken«, in:

- BMBF (Hg.), *Unternehmenserfolg – eine Frage der Kultur*, Bonn/Berlin, S. 7–10.
- Riegler, Claudius H./Zettel, Claudio (2009): »Eine innovative Entwicklungsstrategie: Der BMBF-Förderschwerpunkt ›Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements««, in: *Journal Arbeit* 9. Jg./Nr. 1 Sommer (Innovationsmanagement 2.0), Dortmund, S. 3.
- Riegler, Claudius H. (2010a): »Geleitwort«, in: *Institut für Technik der Betriebsführung* (Hg.), *Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung*. NOAH-Projektbericht, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 5–7.
- Riegler, Claudius H. (2010b): »Geleitwort«, in: *Frankepartner GmbH/Albatross 78 International* (Hg.), *100 gute Ideen, die erfolgreich ausprobiert wurden*, Dortmund, S. 3.
- Riegler, Claudius H. (2012): »Vorwort des Projektträgers«, in: *Sabine Pfeifer/Petra Schütt/Daniela Wühr*, (Hg.), *Smarte Innovation. Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau*, Wiesbaden: Springer VS, S. 9–11.
- Riegler, Claudius H. (2013): »Ergebnisse des Förderschwerpunkts ›Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt‹ und ihre Tragweite als Handlungsanleitung«, in: *Kathrin M. Möslein et al.* (Hg.), *Working Knowledge – Arbeit gestalten in der Innovationsgesellschaft*, Erlangen: FAU University Press, S. 6–7.
- Riegler, Claudius H. (2014): »Organizational Mindfulness and Dynamic Stability: The Role of Public Research Funding«, in: *Guido Becke* (Hg.), *Mindful Change in Times of Permanent Reorganization – Organizational, Institutional and Sustainability Perspectives*, Heidelberg: Springer, S. 27–29.
- Riegler, Claudius H. (2015): »Prioritäre Themen der Arbeitsforschung – oder: Was ich schon immer mal wissen wollte, aber noch nicht fördern konnte...«, in: *præview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 26–27.
- Salfer, Peter/Furmaniak, Karl (1981): »Das Programm ›Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens‹. Stand und Möglichkeiten der Evaluierung eines staatlichen Forschungsprogramms«, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)* 14, S. 237–245.
- Sauer, Dieter (2011): »Von der ›Humanisierung der Arbeit‹ zur ›Guten Arbeit‹«, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)* 15, S. 18–24.

- Schmauder, Martin (2005): *Zukunftsfähige Arbeitsforschung. Arbeit neu denken, erforschen, gestalten*, Dresden: Verbund »Zukunftsfähige Arbeitsforschung«.
- Schütte, Volker/Riegler, Claudius H. (2007): »Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen – erste Bilanz einer Förderbekanntmachung«, in: BMBF (Hg.), *Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen*, Berlin: BMBF, S. 6–9.
- Schwan, Gesine (2021): »Was ist und wozu dient Transdisziplinarität?«, in: Tobias Schmohl/Thorsten Philipp (Hg.), *Handbuch Transdisziplinäre Didaktik*. Bielefeld: transcript, S. 419–432.
- Sonntag, Karlheinz (Hg.) (2017): *Projektatlas – Arbeit 4.0 präventiv gestalten*, Heidelberg. www.praevention-fuer-pflegende.de/files/pflege-praevention40/layout/Auszug_PP40_Projektatlas_BMBF.pdf
- Stowasser, Sascha (2014): »Herausforderungen moderner Arbeitsweltgestaltung – Themen für eine innovative Arbeitsforschung«, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68, S. 190.
- Theilmeier, Andreas/Zettel, Claudio/Riegler, Claudius H. (2011): »Wissensarbeit im Innovationsprozess«, in: *Journal Arbeit* 10 (1), S. 2.
- Trantow, Sven (2012): *Ein kybernetisches Modell für das Internationale Monitoring von F&E-Programmen im Bereich Arbeitsforschung*, Aachen.
- Veen, Wim/Vrakking, Ben (2010): *Homo Zappiens and its Consequences for Learning, Working and Social Life (= Studies for Innovation in a Modern Working Environment – International Monitoring, Band 2)*, Aachen.
- Wegner, Klaus/Riegler, Claudius H. (2004): »Die Entwicklung des Förder Schwerpunkts »Arbeit im E-Business««, in: BMBF (Hg.), *Arbeit im E-Business*, Bonn/Berlin: BMBF, S. 5–6.
- Zahn-Elliott, Ursula (2007): »Die Förderinitiative »Zukunftsfähige Arbeitsforschung«, in: Joachim Ludwig et al. (Hg.), *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*, München/Mering: Hampp, S. 23–29.

