

Zwischen Autonomie und Steuerung: Förderpolitik als Gestaltungsfaktor der Arbeitsforschung

Ein Essay über die Arbeitsforschung des BMBF zwischen 1990 und 2015

Rüdiger Klatt

1. Einleitung

In einer systemtheoretischen Perspektive kennzeichnet moderne Gesellschaften ein weitgehend heterarchisches Verhältnis innerhalb, aber auch zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft (vgl. Luhmann 1992; 1997). Dieses Verhältnis ist geprägt durch Austauschprozesse auf ›Augenhöhe‹, die limitiert werden durch die jeweiligen Eigenlogiken der Systeme und ihrer Organisationen. Der Einfluss der Organisationen aufeinander ist begrenzt und folgt keinem übergeordneten ›Fahrplan‹. Versuche direkter Steuerung eines Systems auf das andere sind in dieser theoretischen Perspektive kaum möglich. Sie lägen auch im Widerspruch zur verfassten Ordnung zumindest in pluralistischen Demokratien.

Während diese Offenheit, man könnte auch sagen: dieser Wettbewerb innerhalb und außerhalb der Systeme u. a. zu einer Pluralität wissenschaftlicher Erkenntnisse, zum Wettbewerb politischer und ökonomischer Ideen führt – und auf längere Sicht zur Evolution besserer Erkenntnisse, erfolgreicherer politischer Programme und effizienterem Unternehmertum führen kann – gefährden in einer kürzeren Zeitperspektive in der Praxis manchmal Kommunikationsprobleme den gesellschaftlichen Fortschritt.

Für die Wissenschaft etwa gilt, folgt man dieser Perspektive: Wissenschaftliche Ergebnisse sind zunächst selten eindeutig oder endgültig; es arbeiten ja viele Organisationen daran. Vielmehr entstehen »Wahrheiten« durch evolutionäre Prozesse der Wissensbildung. Diese immer auch durch ›Falsifikation gefährdeten Wahrheiten‹ werden im Idealfall durch Expert:in-

nenen, Wissenschaftsjournalist:innen und andere intermediäre Transfer- und Beratungsinstitutionen aggregiert und als Handlungswissen anderen Systemen bereitgestellt und tragen zu Systemfortschritten bei, wenn sie denn dort ›ankommen‹. Die Forschungen zu den Veränderungen des Weltklimas geben hier ein Beispiel dafür ab, wie schwierig und langwierig dieser Prozess der Internalisierung wissenschaftlichen Wissens in andere Systeme und ihre jeweiligen Logiken ist.

Dazu kommt: wissenschaftliche Erkenntnisse bleiben weiterhin vorläufig und unterliegen kontinuierlicher Überprüfung und Anpassung durch das Wissenschaftssystem selbst. Sie stellen aber aus dieser systemtheoretischen Sicht das bestmögliche, verfügbare Wissen dar, mit dem andere Systeme ›arbeiten‹ können.

Ich verstehe diese, von mir geteilte Perspektive der Systemtheorie auch als Plädoyer für die Bedeutung wissenschaftlichen Wissens im politischen und ökonomischen Prozess. Dieses Plädoyer halte ich auch deshalb für notwendig, weil im politischen System derzeit andere Konzepte jenseits wissenschaftsbasierter, Expert:innen gestützter Entscheidungsfindung salonfähig werden. Politikmodelle, die sich nicht auf wissenschaftlich ›gesicherte‹ Erkenntnisse berufen, sondern auf Einzelereignisse, auf individuelle (Alltags-)Erlebnisse oder sogar auf bewusst erfundene »Fakten«, werden bei uns und auch in anderen demokratisch verfassten Gesellschaften unerwartet wieder möglich. Es besteht in diesen Modellen auch die Gefahr des vollständigen Verzichtes auf wissenschaftliches Wissen bei politischen Entscheidungen. Die Anfälligkeit für gravierende Irrtümer und Fehlsteuerungen werden dadurch erheblich gesteigert. Die Folgen sind jetzt schon erkennbar – z.B. für das Klima, aber auch für die Gesundheitsprävention, für internationale Handelsbeziehungen, letztlich für den Weltfrieden. Aber auch Bereiche wie die Arbeitsforschung werden von diesen Entwicklungen möglicherweise nicht verschont: auch eine (menschenzentrierte) Arbeitsforschung kann durch den Entzug von Ressourcen ›ausgetrocknet‹ werden, wenn dies politisch gewollt würde.

Eine solche ›kalte‹ Einflussnahme – hinter dem ›Rücken‹ der handelnden Akteure – würde die Arbeitsforschung als unabhängige Wissenschaft gefährden und die Grundlage evidenzbasierter Entscheidungsfindung im politischen System untergraben oder sogar zerstören – einfach, weil es dann zu bestimmten Themen keine Expertise mehr gibt, auf die man sich berufen könnte. Erratisches Handeln ohne Grundlage wird so die Regel, die massiven Folgeprobleme eventuell unter autoritärem Handeln ›begraben‹.

Ich möchte durch diese Vorbemerkung mit dem hier vorgelegten ›Erfahrungsbericht‹ aus meiner Zeit in der vom BMBF geförderten Arbeitsforschung – mindestens in dem Zeitraum, den ich überblicke, also zwischen 1990 bis 2015 – daran erinnern, dass es gerade in Zeiten multipler Krisen – von Klimawandel über Pandemien bis hin zu geopolitischen Spannungen – essenziell ist, politische Entscheidungen auf der Grundlage des bestmöglichen ›wissenschaftlichen‹ Wissens zu treffen – und nicht auf der Grundlage individueller Einschätzungen oder politischer Präferenzen einzelner Parteien. Dazu muss dieses wissenschaftliche Wissen aber erst erzeugt (und finanziert) werden. Die Bedeutung und Wirkung der Arbeitsforschung kann man auch dadurch nachhaltig beeinträchtigen, indem man ihre Strukturen, z.B. durch thematische oder institutionelle Engführungen, ändert oder sie durch Nicht-Förderung austrocknet. Denn nach meiner Überzeugung können nur im spannungsreichen Wechselspiel und Austausch von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft auf Dauer tragfähige und nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen gefunden werden. Und ich denke, dass die vom BMBF geförderte Arbeitsforschung im genannten Zeitraum für diesen produktiven, spannungsreichen Austausch ein sehr gutes Beispiel bietet. Von besonderer Bedeutung war dabei für mich die intermediäre Steuerung durch den Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Als Instrument dieser Steuerung kann dabei das Transdisziplinaritätsprinzip verstanden werden.

Meine eigenen Erfahrungen mit der Arbeitsforschung beziehen sich auf Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die ich seit 1990, also seit über 30 Jahren erst an der Sozialforschungsstelle Dortmund, dann am Lehrstuhl für Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund sowie schließlich bis heute am Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP e.V.), dem Institut, das ich gemeinsam mit Freunden und Kolleg:innen in 2010 in Gelsenkirchen gegründet habe, durchgeführt habe. Sie umfassen die Forschungsrahmenprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Bereich der Arbeitsforschung in der Nachfolge zum 1. Rahmenprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)« (1974–1989), also den Programmen

- Arbeit und Technik (1990–1998),
- Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt (2005–2013),
- »Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln« (2012–2018) sowie
- »Zukunft der Arbeit« (2014–2022).

Neben vielen anderen Projekten stechen dabei in meiner Erinnerung die Projekte

- »NERVUM« – Neue Erwerbsbiografien in virtuellen Unternehmen der Medienindustrie (2003–2006, Förderschwerpunkt: Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen),
- »Berufe im Schatten« (2008–2011, das allerdings im benachbarten Förderschwerpunkt: Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit durchgeführt wurde),
- »PRAGDIS« – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen (2007–2011, Förderschwerpunkt: Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements sowie
- »DEBBI« – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance (2011–2015),

die ich gemeinsam mit Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh) und zahlreichen weiteren Wissenschafts-, Praxis- und Umsetzungspartner durchgeführt habe, besonders hervor.

Für mich persönlich waren diese Projekte aber selbst eine ›Schule‹ für meinen Weg zu einer gestaltungsorientierten, transdisziplinären Arbeitsforschung (vgl. Klatt et al. 2014). Denn wir haben in diesen Projekten versucht, über disziplinäre und über Systemgrenzen hinweg einen partizipativen, systemisch-interventionistischen methodologischen Ansatz zu etablieren, der wissenschaftliche Erkenntnisprozesse unter den Bedingungen einer dynamisierten Arbeitswelt als kooperative, dialogorientierte Wissensproduktion mit Praxisakteuren auf Augenhöhe konfiguriert.

Dieser Ansatz geht davon aus, dass soziale Systeme nur aus ihrer eigenen Binnenlogik heraus verändert werden können und Interventionen daher nicht »von außen«, sondern entlang der Selbstbeschreibungen und Strukturmuster der beteiligten Akteure anzusetzen haben. Forschung bedeutet in diesem Verständnis nicht Belehrung, sondern Ermöglichung von Reflexions- und Lernprozessen, in denen wissenschaftliches Wissen mit erfahrungsbasierten Perspektiven systematisch vermittelt wird.

Für mich bleiben aus diesen Projekten – und aus zahlreichen weiteren, ähnlich gelagerten Nachbar-Projekten – daher wichtige Erkenntnisse, die mein bisheriges Forscherleben geprägt haben, etwa:

- dass in der durch **Flexibilisierung, Projektarbeit und Selbstorganisation** geprägt Wissensökonomie klassische Konzepte von Gesundheitsschutz zu kurz greifen und durch individuumsbasierte Formen betriebsunabhängiger Prävention ergänzt werden müssen (vgl. Klatt/Neuendorff 2010),
- dass die **Förderung der Wertschätzung vieler personenbezogener Dienstleistungsberufe** (z. B. in Pflege, Reinigung, Verkauf) gesellschaftlich, ökonomisch und sozial notwendig ist, zum Beispiel durch eine Strategie der Sichtbarmachung und Anerkennung ihrer professionellen Qualität (vgl. Ciesinger et al. 2011),
- dass diskontinuierliche Erwerbsverläufe keine Defizitkarrieren sind, sondern **Potenziale für Innovation, Flexibilität und Selbstverantwortung** bergen und dass dort **neue Kompetenzprofile** entstehen, deren Potenziale durch ein systematisches Erwerbsbiografiemanagement gehoben werden kann (vgl. Klatt et al. 2012a, 2015),
- und dass – vor dem Hintergrund eines demografischen Wandels auch in den Unternehmen – **ältere Beschäftigte** keine »Last« oder »Innovationsbremse« im Unternehmen sind, sondern als (Erfahrungs-)Wissens- und Innovationsträger:innen wertvolle Ressourcen in das Unternehmen einbringen und die Innovationskraft sogar steigern können, wenn Arbeit entsprechend gestaltet wird (vgl. Klatt/Ciesinger 2013).

2. Zur Wirkung von Förderstrukturen im Wissenschaftssystem

Auf der Grundlage meiner langjährigen professionellen Erfahrung in geförderten Forschungsprojekten in der Arbeits- und Dienstleistungsforschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) möchte ich aber hier in diesem Beitrag weniger über die Inhalte unserer Arbeitsgestaltungsforschung referieren, als vielmehr einige Überlegungen zum Zusammenspiel zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft formulieren, die den spannungsreichen und keineswegs unlinearen Austausch zwischen der politisch geprägten Exekutive, dem BMBF, dem DLR Projektträger für Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen und den Projektnehmern, also den Forschungs-, Entwicklungs- und Umsetzungspartnern in den geförderten Verbundprojekten zeigen. Dass dieser Austausch in der Arbeitsforschung über lange Jahre so produktiv möglich war, ist aus meiner Sicht diesem Projektträger und seinem Personal geschuldet, und selbstverständlich auch einer »langen Leine« des BMBFs über viele Regierungen hinweg, der die notwendigen Hand-

lungsspielräume für eine transdisziplinäre Arbeitsforschung erst »gerahmt« hat.

Ein zentraler Akteur der BMBF-geprägten transdisziplinären Arbeitsforschung war für mich der Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen, der normalerweise als Bindeglied zwischen der politischen Steuerungsebene und den wissenschaftlichen Akteuren fungierte. Vereinfacht gesagt trat durch den Projektträger das BMBF als politisch programmiertes förderndes Exekutivorgan auf, das die strategischen Leitlinien (Themen, Umsetzungsrichtlinien) setzt und gesellschaftlich relevante Schwerpunkte definiert – mehr aber auch nicht. Der Projektträger hat in meiner Wahrnehmung mit großem Spielraum diese Leitlinien in konkrete Förderpraktiken übersetzt und administriert. Er steuerte und evaluierte die wissenschaftlichen Projekte und organisierte einen aggregierten Ergebnistransfer in Richtung BMBF. Die Spezifikation von Themen (z.B. »präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz«), die Auswahl der (potenziellen) Projektnehmer (Wissenschaft/Praxis), die Projektstrukturen (Verbünde aus Forschung/Entwicklung/Umsetzung) wurden dabei vom Projektträger als Instrumente der Steuerung selbst (mit)gestaltet, also zum Beispiel, um Trans- und Interdisziplinarität in der Forschung zu fördern, Forschungsinstitutionen, Hochschulen, Verbände oder Unternehmen zusammenzubringen, die sonst eher ungern ihre jeweiligen Handlungshorizonte verlassen – oder auch: um innovative Neugründungen zu fördern.

Die »Kunst« der Projektträgerschaft war dabei – und das kann nicht hoch genug geschätzt werden – sich im Spannungsfeld von autonomen Organisationen und Institutionen zu bewegen und innerhalb eng erscheinender Vorgaben wissenschaftliche Autonomie zu gewährleisten und (trotzdem) transferierbare Ergebnisse im Sinne von Handlungsempfehlungen für die (politischen) Zielsetzungen der Programme zu erzeugen.

3. Wissenschaft, Politik und Ökonomie im Kontext der Projektarbeit

Besondere Aufmerksamkeit innerhalb der Forschungsförderung widmete der Projektträger dabei der Frage, wie man den Austausch zwischen Arbeitsforschung, Politik und Ökonomie durch die Programme des BMBF und durch die Umsetzung des Projektträgers produktiver gestalten könne.

Das besondere Problem: Geförderte Projekte sind anwendungsorientiert, erfordern aber die Zusammenarbeit von Akteursgruppen mit unterschiedlichen Systemlogiken, die diesen Anwendungsbezug nicht unbedingt teilen.

Wissenschaftliche Einrichtungen verfolgen in erster Linie Erkenntnisgewinn und wissenschaftliche Exzellenz, während (arbeits-)politische Akteure auf den Nutzen für ihre Klientel abzielen. Unternehmen hingegen haben ein Interesse an innovationsgetriebener Wertschöpfung und Marktanwendungen. Im Spannungsfeld dieser institutionellen Unterschiede ist die Frage des Projektträgers gewesen: Wie macht man das? D.h. welche Potenziale und Fallstricke entstehen bei der spannungsreichen grenzüberschreitenden – transdisziplinären – Zusammenarbeit relativ unabhängiger Organisationen und Institutionen aus jeweils unterschiedlichen Systemen und wie kann man sie produktiv werden lassen, ohne dass die Eigenlogiken der jeweiligen Akteursgruppen Schaden nimmt?

Gerade hier zeigen sich Potenziale, die eine konsequent praxisbezogene, transdisziplinäre Arbeitsforschung, wie sie insbesondere durch den Projektträger forciert wurde, erschließen kann. Die enge Kopplung von Forschung und Anwendung förderte transdisziplinäre Vorgehensmodelle, die eine integrative Wissensproduktion im Kontext realweltlicher Problemlagen ermöglichte. Durch die Nähe zur Praxis entstanden darüber hinaus Transferchancen, die klassische Grundlagenforschung strukturell nicht vorhalten kann. In konkreten Konstellationen konnten so Forschungsergebnisse unmittelbar in politische oder unternehmerische Entscheidungsprozesse eingespeist werden – mit spürbarer Wirkung auf die gesellschaftliche Relevanz und Sichtbarkeit wissenschaftlicher Arbeit. Forschung wurde damit aus meiner Sicht nicht nur beobachtend, sondern gestaltend wirksam.

Gleichzeitig war dieses Arrangement jedoch von ›Fallstricken‹ durchzogen. Die institutionelle Koppelung von Forschung, Politik und Wirtschaft birgt das Risiko einer thematischen Instrumentalisierung: Je stärker politische oder ökonomische Interessen auf kurzfristige Verwertung zielten, desto größer war die Gefahr, dass wissenschaftliche Autonomie zur Disposition steht. Forschung würde dann nicht mehr als eigenständiger Diskursraum begriffen, sondern zur Ressource strategischer Steuerung degradiert. Die Folge wäre eine Projektförmigkeit, die nicht inhaltlich motiviert ist, sondern sich an externen Förderlogiken orientiert. Was dann zählen würde, wäre Anschlussfähigkeit an politische Programme – nicht Erkenntnisfortschritt.

Die Herausforderung bestand für den Projektträger folglich darin, Formate und Strukturen einer Zusammenarbeit zu entwickeln, die den produktiven Widerspruch zwischen den Systemlogiken nicht einebnen, sondern bearbeitbar macht. Es brauchte institutionelle Räume, in denen Kooperation nicht auf Konsens zielt, sondern auf Resonanz – im Sinne einer reflexiven,

grenzüberschreitenden Forschungsarchitektur, die Unterschiede nicht nur toleriert, sondern als Ausgangspunkt wissenschaftlicher wie gesellschaftlicher Innovationen begreift.

Ich möchte an dieser Stelle auf einige Instrumente und Institutionen eingehen, die auf Initiative vor allem des Projektträgers diese »transdisziplinäre« Agenda unterbaut und – zu mindestens aus meiner Sicht – zu einem Erfolgsmodell gemacht hat. Noch weitergehender: es entstand sogar eine community der transdisziplinären Arbeitsforscher:innen (wie immer beschränkt und kritisierbar uns das zum damaligen Zeitpunkt erschien).

Ich beschränke mich dabei einige »Instrumente«, die mir besonders in Erinnerung blieben: auf das Instrument der »Fokusgruppen«, auf die Produktion politischer Memoranden am Beispiel der sogenannten »Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung« (als ein Beispiel für einen gelungenen grenzüberschreitenden, transdisziplinären Kommunikationsbeitrag an der Schnittstelle von Politik, Ökonomie und Wissenschaft), auf die Zeitschrift *präview*, die als Medium transdisziplinärer Kommunikation verstanden werden kann. Last but not least auf die Entstehung des FIAPs selbst, dem Forschungsinstitut, an dessen Gründung ich selbst maßgeblich beteiligt war, bei dem ich immer noch arbeite und das als Beitrag zur institutionellen Verstetigung transdisziplinärer und gestaltungsorientierter Arbeitsforschung verstanden werden kann.

3.1 Beispiel 1: Fokusgruppen

Das Konzept der Fokusgruppe innerhalb der BMBF-geförderten Arbeitsforschung entstand meiner Erinnerung nach Anfang der 2000er Jahre, um die transdisziplinären Anforderungen an die Koordination, Integration und Wirkung von Forschungsprojekten zu verbessern. Dem Projektträger, von dem die Initiative dazu ausging, wurde deutlich, dass die traditionellen Strukturen der Projektförderung – bestehend aus Einzel- oder Verbundprojekten – an ihre Grenzen stießen, wenn es darum ging, ressortübergreifende, praxisorientierte Fragestellungen kohärent und wirkungsvoll zu bearbeiten und zu kommunizieren (vgl. Klatt 2010).

Vor diesem Hintergrund initiierte der Projektträger im Auftrag des BMBF die Einrichtung sogenannter Fokusgruppen als strukturelle und kommunikative Verdichtungselemente innerhalb der Förderarchitektur. Ziel war es, thematisch verwandte oder komplementäre Verbundprojekte frühzeitig miteinander zu vernetzen, deren Aktivitäten zu koordinieren, Synergien zu identifizieren und den Transfer in Praxis und Wissenschaft gezielt zu orga-

nisieren. Die Fokusgruppen bildeten damit eine Art intermediäre Struktur zwischen Projektträger, Forschungspraxis und Wissenschaftscommunity. Ihre Gründung war getragen von der Intention, eine neue Qualität transdisziplinärer Kommunikation zu ermöglichen – ohne hierarchische Steuerung, aber mit dem Ziel, gemeinsam Ergebnisse praxisnah zu aggregieren und zu kommunizieren. (vgl. Klatt 2010; Nuske et al. 2025).

Funktional übernahmen die Fokusgruppen verschiedene Aufgaben: Sie dienten der Qualitätssicherung durch projektübergreifende Diskussion von Methoden, Konzepten und Ergebnissen. Sie unterstützten den Praxistransfer durch gemeinsame Veröffentlichungen und Veranstaltungen. Und sie fungierten als Reflexionsräume, in denen die gemeinsame Bearbeitung von neuen, anschlussfähigen Fragestellungen ermöglicht wurde – etwa zur Rolle von Prävention im Kontext der digitalen Transformation oder zu den Gestaltungsanforderungen in einer alternden Wissensökonomie. Innerhalb der Arbeitsforschung des BMBF etablierten sie sich als produktives Format für den kollegialen Austausch und gemeinsame Wissenschaftskommunikation (vgl. Klatt 2010).

Ein wesentlicher Beitrag der Fokusgruppen lag in ihrer Funktion als Plattform für transdisziplinäre Kommunikation und Entscheidungsfindung in unübersichtlichen Forschungsfeldern. Angesichts komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen wie Digitalisierung, Flexibilisierung oder demografischem Wandel – die weder disziplinär noch institutionell eindeutig bearbeitet werden können – boten Fokusgruppen ein institutionelles Setting, in dem Vertreter:innen unterschiedlicher Disziplinen, Praxisfelder und Professionen kontinuierlich miteinander in den Dialog treten konnten. Sie ermöglichten die gemeinsame Priorisierung von Forschungsfragen, die Konsensbildung über Transferstrategien und die kollaborative Entwicklung neuer Ansätze (vgl. Nuske et al. 2025).

Darüber hinaus waren Fokusgruppen ein Ort der methodischen Innovation. Gerade durch die Heterogenität der beteiligten Projekte ergaben sich neue Impulse zur Weiterentwicklung dialogischer Forschungsformate, zur Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden und zur Integration reflexiver Prozesse in das Projektmanagement. Die Übernahme von Sprecherfunktionen, ich selbst habe diese Rolle einige Male übernommen, trug dazu bei, Führungsverantwortung innerhalb der Community zu dezentralisieren und einen nachhaltigeren Austausch zwischen Projekten, Praxisakteuren und der Politik zu organisieren (vgl. Klatt 2010).

Insgesamt lässt sich festhalten: Das Konzept der Fokusgruppe war eine strukturelle und methodische Innovation innerhalb der BMBF-geförderten Arbeitsforschung. Es trug dazu bei, transdisziplinäre, gestaltungsorientierte Forschung in komplexen Praxisfeldern besser zu koordinieren und zu kommunizieren, kollektive Lernprozesse zu ermöglichen und die strukturelle Verankerung transdisziplinärer Forschungspraxis voranzutreiben. In einem Forschungsfeld, das sich zunehmend durch Dynamik, Unübersichtlichkeit und Interdependenz auszeichnet, stellten Fokusgruppen damals für mich ein wichtiges Instrument kooperativer, Grenzen überschreitender Wissensproduktion dar – jenseits klassischer Disziplin- und Projektgrenzen.

3.2 Beispiel 2: Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung

Die *Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung* (vgl. Hentrich 2013). waren für mich das Ergebnis eines diskursiven Zusammenspiels von Wissenschaft, Politik und Praxis – ein Ausdruck dessen, was in der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung als dialogisch angelegter, reflexiver Aushandlungsprozess bezeichnet werden kann. Angestoßen wurde das Memorandum für die Politik meiner Erinnerung nach vom Projektträger. Ihre Entstehung steht exemplarisch für eine Forschungskultur, die sich nicht im Rückzug auf disziplinäre Binnenlogiken erschöpft, sondern sich öffnet: gegenüber gesellschaftlichen Herausforderungen, gegenüber praktischen Anforderungen in der Arbeitswelt und gegenüber der Notwendigkeit, vorhandenes Wissen in neue Kontexte überführen zu können. Nicht zuletzt ging es auch darum, mehr Ressourcen für eine gestaltungsorientierte Arbeitsforschung zu gewinnen – eine Intention, die tatsächlich zu einer erheblichen Aufstockung der Programmmittel beigetragen hat.

Im Zentrum des Entstehungsprozesses stand von Anfang an ein interdisziplinär und vernetzt angelegter Forschungs- und Kooperationsansatz, wie er im Rahmen der BMBF-Förderung vom Projektträger forciert wurde. Wesentliche Impulse kamen von den Fokusgruppen und ihren Sprecher:innen, die thematisch komplementäre Verbundprojekte miteinander verbinden mussten. Dabei ging es nicht um eine additive Sammlung von Forschungsergebnissen, sondern um die Schaffung eines Konzeptnote, in dem verschiedene Perspektiven – arbeitssoziologische, gesundheitswissenschaftliche, psychologische und betriebspraktische – auf Augenhöhe zu einem politischen Memorandum verdichtet werden sollten, um nicht nur die »Erfolge« und Ergebnisse der bisherigen Arbeitsforschung zu kommunizieren, sondern vor allem für zukünftige transdisziplinäre Forschung gegenüber der Politik zu werben.

Die Rolle des Projektträgers »Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen« und seinem Leitungspersonal war in diesem Prozess keineswegs auf die rein administrative Rahmung bezogen. Vielmehr wurden die Vertreter:innen der Wissenschaft durch gezielte Strukturierungsangebote und eine kontinuierliche Prozessbegleitung zum Verfassen der Eschborner Thesen veranlasst. Die Thesen selbst sind daher weniger als Resultat klassischer Forschung zu begreifen, sondern vielmehr als verdichteter Ausdruck eines reflexiven Auseinandersetzungsprozesses mit den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an eine moderne Arbeitsforschung – mit klarer Zielrichtung auf die Politik.

Inhaltlich greifen die *Eschborner Thesen* die damaligen Entwicklungen auf, die die Arbeitswelt teilweise bis heute prägen: die fortschreitende Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit, die diskontinuierlichen Erwerbsbiografien im Zeichen des demografischen Wandels, die Notwendigkeit differenzieller und zielgruppenspezifischer Präventionsstrategien – Herausforderungen, die eine statische, retrospektiv orientierte Wissenschaft kaum mehr angemessen adressieren kann. Für mich, als einer der Mitautoren, verband sich damit auch die Forderung nach einer Forschungslogik, die nicht nur in der Logik linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verbleibt, sondern sich einer Komplexitätsbewältigung verpflichtet sieht, die auf Dialog, partizipative Entwicklung und adaptive Interventionsstrategien im Forschungsprozess selbst setzt.

Die *Eschborner Thesen* formulieren diesen Anspruch für mich in bewusst zugespitzter Form für politische Entscheider:innen: Sie sind kein Lehrbuchwissen, sondern ein programmatisches Plädoyer für eine Arbeitsforschung, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ebenso bewusst ist wie ihrer methodischen Begrenztheit. Nicht zuletzt deshalb stehen am Ende der Thesen nicht ein Kanon fester Antworten, sondern weiterführende Fragen und den Appell an die Politik.

3.3 Beispiel 3: Zeitschrift präview

Die Zeitschrift *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* ist ebenfalls ein Produkt und Ausdruck der transdisziplinären Dynamik innerhalb der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung, wie sie insbesondere im Rahmen der Förderpolitik des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durch den Projektträger initiiert wurde. Ihre Entstehung geht, soweit ich mich erinnere, auf die Arbeit in der Fokusgruppe »Innovati-

onsstrategie und Gesundheit« zurück, die sich innerhalb des BMBF-Förder-schwerpunkts »Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz« formierte. Diese Fokusgruppe suchte angesichts der Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und betrieblicher Handlungspraxis nach neuen dialog-orientierten Wegen einer praxisnahen Arbeitsforschung, in der Wissenschaft und Praxis in einem reflexiven Miteinander kooperieren (vgl. Klatt 2010).

Die Gründung der *præview* durch Kurt-Georg Ciesinger und mir selbst als Herausgeber war dabei keineswegs ein zufälliges Nebenprodukt, sondern Ausdruck eines forschungsstrategischen Bedarfs: Es fehlte ein transdisziplinäres Medium, das sowohl eine rasche wissenschaftsbasierte Veröffentlichung von Zwischenergebnissen erlaubt als auch praxisrelevante Beiträge so aufbereitet, dass sie für betriebliche und politische Akteure verständlich, anschlussfähig und handlungsleitend sind. Die klassischen Fachzeitschriften waren für diese Zwecke zu langsam, zu exklusiv in ihren Anforderungen an wissenschaftliche Evidenz und oft wenig offen für experimentelle oder meinungsbasierte Beiträge. Zugleich waren praxisorientierte Publikationsformate wie Branchenjour-nale oder Krankenkassenmedien zu stark handlungs- oder rezeptorientiert, um differenzierte wissenschaftliche Positionen transportieren zu können (vgl. Klatt 2010).

Die *præview* wurde folglich als Brückenmedium konzipiert, das sich ex-plicit an eine hybride Zielgruppe richtete: praxisorientierte Forscher:innen und forschungsaffine Praktiker:innen aus Wirtschaft und Politik. Ziel war es, die Ergebnisse der BMBF-geförderten Arbeitsforschung in einem schnellen, flexiblen und dialogorientierten Format zugänglich zu machen. Dabei stand der Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse ebenso im Fokus wie die Rück-bindung an aktuelle Problemlagen aus der Praxis. Der Transferbegriff wurde hierbei als bidirektionaler Prozess verstanden – nicht als reine Dissemination, sondern als Reflexionsraum für gemeinsames Lernen (vgl. Nuske et al. 2025).

In ihrer Funktion für die Community der Arbeitsforscher:innen erfüllte die Zeitschrift dabei mehrere Aufgaben. Zum einen trug sie zur Sichtbarkeit und Vernetzung der transdisziplinären Verbundprojekte innerhalb der BMBF-För-derarchitektur bei – über Fokusgruppen, Themenhefte und Transferveranstaltungen hinaus. Zum anderen bot sie ein Forum für methodologische und theo-retische Reflexionen, die im Rahmen laufender Projekte entstanden, aber im traditionellen Wissenschaftsbetrieb häufig keinen Platz fanden. Die *præview* fungierte somit als Katalysator für Community-Bildung im Feld der gestal-tungsorientierten, transdisziplinären Arbeitsforschung.

Besonders hervorzuheben ist dabei für mich die Rolle der Zeitschrift als Medium transdisziplinärer Kommunikation. Vor dem Hintergrund unserer systemisch-interventionistischen Forschungspraxis, die eine dialogische, reflexive und partizipative Methodologie verfolgt (vgl. Klatt et al. 2012b), bot die *præview* einen institutionellen Ort für Austauschprozesse auf Augenhöhe. Dabei geht es nicht nur um die Übermittlung von Wissen, sondern um die gemeinsame Konstitution von Wissen im Rahmen kollektiver Lern- und Verständigungsprozesse. Dieser dialogorientierten Perspektive entspricht die in der BMBF-Forschung etablierte transdisziplinäre Strategie, in der Praxiswissen, wissenschaftliche Expertise und politische Relevanz gleichwertig zusammengeführt werden (vgl. Nuske et al. 2025).

Schließlich war die *præview* auch Ausdruck einer veränderten Forschungskultur: weg von der reinen Wissensproduktion hin zu einem proaktiven Beitrag zur Gestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Indem die Zeitschrift Forschungsergebnisse frühzeitig kommunizierte, Perspektivenvielfalt abbildete und Verständlichkeit priorisierte, trug sie dazu bei, Wissenschaft und Praxis in einen kontinuierlichen, sich wechselseitig befruchtenden, transdisziplinären Dialog zu bringen. Damit stellte sie aus meiner Sicht ein innovatives Transferformat dar, das sowohl dem wissenschaftlichen Anspruch als auch der gesellschaftlichen Verantwortung gestaltungsorientierter Arbeitsforschung gerecht wird, auch wenn ich mir gewünscht hätte, dass sie eine breitere Verankerung in der Arbeitsforschung erfahren hätte.

3.4 Beispiel 4: Das Forschungsinstitut FIAP

Das Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. wurde 2011 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen gegründet – eigentlich parallel zur Zeitschrift *præview*, was sich auch am »identischen« Titel bzw. Untertitel ablesen lässt. Auch hier kann der Projektträger als ein initiiierendes Element gesehen werden – aber natürlich nicht nur. Viele Freund:innen und Kolleg:innen aus der Arbeitsforschung haben dafür an einem Strang gezogen. Aber ohne die nachhaltige Unterstützung durch den Projektträger wäre die erfolgreiche Gründung sicher nicht möglich gewesen.

Die Gründung des Instituts war keine rein institutionelle Neuschöpfung, sondern Resultat eines über viele Jahre gewachsenen Netzwerks von Arbeitsforscher:innen, die in interdisziplinären BMBF-Verbundprojekten zu Fragen der Prävention, der Innovationsfähigkeit und der Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie forschten. Mit dem FIAP wollten wir einen Ort schaffen,

an dem sich die gewachsenen Erfahrungen und Konzepte der dialog- und gestaltungsorientierten Projektarbeit der BMBF-geförderten Arbeitsforschung institutionell bündeln und dauerhaft fortführen ließen (vgl. Klatt, Neuendorff & Steinberg, 2011).

Die Gründer des Trägervereins – darunter ich selbst, Hartmut Neuendorff, Guido Becke und Silke Steinberg – verbanden mit dem FIAP die Intention, eine Einrichtung zu schaffen, die nicht nur Forschung über Arbeit betreibt, sondern diese auch aktiv im Sinne partizipativer Gestaltungspraxis weiterentwickelt. Aus den Erfahrungen der BMBF-geförderten Arbeitsforschung wussten sie um die Defizite vieler traditioneller wissenschaftlicher Institutionen: zu behäbig, zu disziplinar, zu weit entfernt von der Praxis. Das FIAP verstand sich bewusst als »Schnellboot« im Forschungsbetrieb, das auf Veränderungsdynamiken der Arbeitswelt flexibel reagieren kann – im Gegensatz zu den trägen »Flugzeugträgern« der Großinstitutionen (vgl. Ciesinger et al. 2011).

Als unabhängiges, gemeinnütziges Forschungsinstitut verfolgte das FIAP von Anfang an eine transdisziplinäre Agenda. Es richtete sich an Themen wie diskontinuierliche Erwerbsverläufe, demografischer Wandel, digitale Transformation und neue Formen der Erwerbsarbeit – stets mit dem Ziel, präventive und gesundheitsförderliche Gestaltungsansätze für eine moderne Arbeitswelt zu entwickeln. Dabei griff das Institut auf eigene methodische Konzepte zurück, die im Rahmen BMBF-geförderter Arbeitsforschung erprobt worden waren, etwa die systemisch-interventionistische Forschung und dialogorientierte Interaktionsformate auf Augenhöhe mit der Praxis (vgl. Klatt et al. 2012b).

Für die Community der Arbeitsforscher:innen war die Gründung des FIAP möglicherweise ein wichtiger Impuls. Es etablierte sich rasch als Akteur in der BMBF-Forschungslandschaft, nicht zuletzt durch seine Funktion als Koordinator zahlreicher Verbundprojekte und seine Publikationstätigkeit – u. a. als Mitherausgeber der Zeitschrift *præview* und später dann auch mit einer eigenen Publikationsreihe mit ähnlicher Ausrichtung: der *TRANSITION*. Zugleich stärkte das FIAP die methodologische und thematische Vielfalt der Arbeitsforschung, indem es Räume für neue, nichtlinear angelegte Forschungsfragen öffnete und ein besonderes Augenmerk auf bislang randständige Zielgruppen der Arbeitswelt legte – etwa Solo-Selbständige, prekär Beschäftigte oder ältere Erwerbstätige mit diskontinuierlichen Biografien (vgl. Klatt et al. 2011), last but not least zuletzt auch den »Jobnomaden« in europäischen Arbeitskontexten und »Coworkern« und »virtuellen« Arbeits- und Beschäftigungsformen.

Darüber hinaus trug das FIAP, glaube ich, auch zur Konsolidierung und institutionellen Verankerung der transdisziplinärer Forschungspraxis bei. Wäh-

rend Transdisziplinarität lange als temporäres Format einzelner Projekte galt, setzte das FIAP auf ihre strukturelle Etablierung: Forschung, Entwicklung und Transfer wurden als integrale Bestandteile eines kontinuierlichen Prozesses verstanden, der nur im Zusammenspiel von Wissenschaft, Praxisakteuren und intermediären Organisationen gelingen kann. Damit wurde das FIAP zu einem weiteren Ankerpunkt für eine neue Generation partizipativer, reflexiver und anwendungsbezogener Arbeitsforschung, die sich von klassischen disziplinären Grenzziehungen verabschiedet hat.

4. Fazit: Der Projektträger als Enabler und ›Motor‹ transdisziplinärer Arbeitsforschung

Der Projektträger der BMBF-geförderten Arbeitsforschung hatte sich in dieser Zeit als zentraler Enabler und aktiver Gestalter einer transdisziplinären Forschungs- und Transferkultur verstanden und etabliert. Seine Rolle ging dabei weit über die administrative Abwicklung von Fördervorhaben hinaus. Vielmehr verstand sich der Projektträger – im Rückblick betrachtet – als strategischer Akteur, der gezielt Rahmenbedingungen geschaffen und Impulse gesetzt hat, um neue methodische, institutionelle und kommunikative Formate der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung zu ermöglichen.

Zentral war dabei für mich die konsequente Forcierung transdisziplinärer Forschung: Durch die aktive Gestaltung von Förderschwerpunkten, die Förderung dialogischer Formate und die Initiierung projektübergreifender Strukturen – wie Fokusgruppen, Metaprojekte oder thematische Querschnittsworkshops – hat der Projektträger wesentlich dazu beigetragen, dass Wissenschaft und Praxis (manchmal) auf Augenhöhe zusammenarbeiten konnten. Transdisziplinarität wurde so nicht nur als Forschungsmodus, sondern auch als strukturelles Prinzip in der Förderarchitektur etabliert.

In diesem Zusammenhang hat der Projektträger auch maßgeblich zur Entstehung neuer Transfermedien und Institutionen beigetragen. Die Zeitschrift *præview*, die Fokusgruppen, Memoranden wie z.B. die Eschborner Thesen, aber auch die Gründung neuer Forschungsinstitute sind direkte Resultate einer Förderlogik, die nicht auf disziplinäre Exzellenz allein zielt, sondern auf gesellschaftliche Wirkung, Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit. Damit hat der Projektträger aus meiner Sicht dazu beigetragen, den Austausch zwischen Forschung, betrieblicher Praxis und Politik auf eine neue institutionelle Ebene zu heben.

Zugleich wirkte der Projektträger auch auf der institutionellen Ebene als Katalysator: Die Gründung neuer Einrichtungen wie des FIAP (Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention) ist nicht zuletzt auf Impulse, Förderlinien und Vernetzungsstrategien zurückzuführen, die der Projektträger aktiv angestoßen und begleitet hat. Solche Institute bündeln nicht nur Expertise über Projektlaufzeiten hinaus, sondern fungieren als dauerhafte Orte transdisziplinärer Forschungsarbeit und als Innovationsplattformen im Schnittfeld von Arbeitsgestaltung, Prävention und gesellschaftlicher Transformation.

Durch diese Impulse hat der Projektträger den Dialog und den handlungsorientierten Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik nachhaltig gestärkt. Insbesondere die Fähigkeit, Forschungsergebnisse über praxisorientierte Formate in politische Botschaften zu übersetzen – etwa durch Policy Briefs, Thesenpapiere oder Positionsdokumente – hat sich als wichtige Brücke zwischen Erkenntnis und Gestaltung erwiesen. So konnte Arbeitsforschung nicht nur deskriptiv, sondern gestaltend auf aktuelle Herausforderungen reagieren.

Nicht zuletzt hat der Projektträger selbst zur Vielfalt, Diversität und Innovationsfähigkeit der Arbeitsforschung beigetragen. Indem er Raum für neue Themen, Methoden und Zielgruppen geschaffen hat – beispielsweise zur Digitalisierung, zu neuen Erwerbsformen, zu Diversity oder zu alternsgerechter Arbeit –, hat er die Forschungslandschaft geöffnet und pluralisiert. Gerade in einem Forschungsfeld, das traditionell stark von disziplinären oder sektoralen Logiken geprägt war, wurde so ein Experimentierraum für neue Forschungspraktiken, Themenkombinationen und transnationale Perspektiven geschaffen.

Insgesamt lässt sich festhalten: Der Projektträger war bis 2016 nicht nur Begleiter, sondern Mitgestalter und Treiber der Transformation der Arbeitsforschung. Er hat die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, damit sich aus projektformiger Forschungsförderung eine dialogfähige, transdisziplinäre und praxiswirksame Forschungslandschaft entwickeln konnte. Damit hat er nicht nur zur wissenschaftlichen Qualität, sondern zur gesellschaftlichen Relevanz der Arbeitsforschung wesentlich beigetragen.

5. Quo vadis, Arbeitsforschung? – Ein Ausblick

Aus meiner Sicht hat der Projektträger in der Vergangenheit eine Rolle eingenommen, die über die reine Administration von Fördermitteln hinausging. Er wirkte als Übersetzer zwischen den Logiken von Politik, Wissenschaft und Praxis, setzte Impulse und organisierte Vernetzung zwischen unterschiedlichen Akteurs- und Interessengruppen. Diese intermediäre Funktion war entscheidend dafür, dass die spezifische Stärke der BMBF-geförderten Arbeitsforschung, nämlich der kontinuierliche und vertrauensbasierte Dialog zwischen Wissenschaft, intermediären Organisationen und betrieblicher Gestaltungspraxis, zur Geltung kommen konnte. Mit dem Wechsel der Projektträgerschaft für die BMBF-geförderte Arbeitsforschung vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Jahr 2016 stellt sich die Frage: *Quo vadis, Arbeitsforschung?*

Aus meiner Sicht könnten dabei bestimmte Elemente der damaligen Förderpolitik helfen, die Arbeitsforschung auch zukünftig in ihrer Gestaltungsfunktion zu stärken. Dazu gehört erstens die Förderung von Forschungsansätzen, die unterschiedliche disziplinäre Perspektiven und die aktive Beteiligung von Praxisakteuren auf Augenhöhe strukturell verankern. Zweitens scheint es mir hilfreich, dialogorientierte Methodiken weiter zu stärken – nicht nur in Form von wohlmeinenden Appellen, sondern durch konkrete Ressourcen, Zeitbudgets und Qualifizierungsangebote, die Forschende befähigen, ihre wissenschaftlichen, moderierenden und gestaltenden Rollen in Balance zu halten. Drittens sollte die organisatorische Breite und thematische wie methodische Vielfalt gefördert werden, die die Arbeitsforschung in der Vergangenheit geprägt und ihre Innovationskraft gestärkt hat. Mit Blick auf Themen wie dem Einsatz künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt, neuer Formen hybrider Arbeit, ortsunabhängiges Arbeiten, Coworking oder Fragen der psychosozialen Gesundheit im Kontext von Flexibilisierung und Digitalisierung sehe ich z.B. das Risiko, dass sozialwissenschaftlich fundierte Perspektiven auf Arbeit mit Blick auf Beschäftigteninteressen, organisationales Lernen, Prävention oder Diversität in einer stark technologiegetriebenen Förderagenda möglicherweise unterrepräsentiert werden könnten. Viertens plädiere ich dafür, intermediäre Netzwerke, unabhängige Forschungsinstitute oder praxisorientierte Publikationsplattformen stärker zu berücksichtigen, da sie Treiber für innovative Problemlösungen sein können. Und schließlich bin ich überzeugt, dass Förderstrukturen schnell und flexibel sein müssen, damit sie auf neue gesellschaftliche Herausforderungen reagieren können.

Zuletzt: Zukunftsfähige Projektförderung sollte sich auch daran messen lassen, ob Räume für einen kritischen, kreativen und transdisziplinären Dialog geschaffen werden, der den Menschen in den Mittelpunkt rückt – und damit die gesamte Breite und gesellschaftliche Wirksamkeit der Arbeitsforschung sichert.

Literatur

- Becke, Guido/Klatt, Rüdiger/Schmidt, Burkhard/Stieler-Lorenz, Brigitte/Uske, Hans (Hg.) (2010): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, Bremerhaven: NW Verlag.
- Ciesinger, Kurt-Georg/Fischbach, Andrea/Klatt, Rüdiger (2010): »Berufe im Schatten« – Was fördert die Wertschätzung in benachteiligten Dienstleistungsberufen?, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 6–7.
- Ciesinger, Kurt-Georg/Fischbach, Andrea/Klatt, Rüdiger/Neuendorff, Hartmut (Hg.) (2011): Berufe im Schatten. Wertschätzung von Dienstleistungsberufen – Entwicklung neuer Modelle und Konzepte einer praxisorientierten Unterstützung. Münster: LIT.
- Hentrich, Jörg (Hg.) (2013): Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung. Impulse für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung in der Wissensgesellschaft. RKW Kompetenzzentrum Eschborn.
- Klatt, Rüdiger (2010): »Innovation in der Arbeitsforschung – Ein »Erfahrungsbericht« aus der Fokusgruppe »Innovationsstrategie und Gesundheit«, in: Guido Becke et al. (Hg.), Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, Bremerhaven: NW Verlag, S. 381–390.
- Klatt, Rüdiger/Neuendorff, Hartmut (2010): »Prävention im Spannungsfeld zwischen betrieblicher Unterstützung und individueller Verantwortung«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 2, S. 6–7.
- Klatt, Rüdiger; Neuendorff, Hartmut; Steinberg, Silke (2011): »Flexibel – interdisziplinär – praxisnah. Das neue Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. nimmt seine Arbeit im Wissenschaftspark Gelsenkirchen auf«, in *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 4, S. 32–33
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Cohnen, Henrik/Steinberg, Silke (2014): »Systemisch orientierte Interventionsforschung als innovative Methode

- gestaltungsorientierter Arbeitsforschung. 16 Thesen zur Methodologie anwendungsbezogener Forschung«, in: Milena Jostmeier/Arno Georg/Heike Jacobsen (Hg.), *Sozialen Wandel gestalten – Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 279–288.
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Steinberg, Silke (2012a): »Gestaltete Diskontinuität als Ressource im demografischen Wandel – Plädoyer für ein systematisches Biografie-Management in IT-Unternehmen«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 14–15.
- Klatt, Rüdiger/Straus, Florian/Carell, Angela/Ciesinger, Kurt-Georg (2012b): »Diskontinuität im Erwerbsverlauf als Innovationschance nutzen«, in: *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 3, S. 8–9.
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg (2013): »Wege zu einem aktiven Erwerbsbiografie-Management in Unternehmen: Praktische Ansätze und internationale Erfahrungen«, in: Sabina Jeschke (Hg.), *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Frankfurt/New York: Campus, S. 79–86.
- Klatt, Rüdiger/Ciesinger, Kurt-Georg/Thiele, Thomas/Bücker, Meike/Bakuhn, Saskia (2015): »Neue Formen der Arbeit und die neuen Erwerbsbiografien«, in: Sabina Jeschke et al. (Hg.), *Exploring Demographics – Teildisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Wiesbaden: Springer, S. 111–121.
- Luhmann, Niklas (1992): *Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung: eine Reflexion methodologischer Potenziale und Herausforderungen«, in: *Arbeit* 34(1-2), S. 161–181.

