

### 3. Wissenschaftsforum: Zukunft Rhein-Main

# **Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung**

## *Innovative Region durch Qualität der Arbeit*

1. Dezember 2003 im Georg-Christoph-Lichtenberg-Haus  
der Technischen Universität Darmstadt

## **Zusammenfassung der Vorträge**

### **Begrüßung**

Prof. Dr. Martin Kaltenbach, RMI

Martin Kaltenbach begrüßte die Anwesenden und eröffnete das Forum. Im 1. Wissenschaftsforum wurde die Frage von Clusterbildung und ihre Auswirkungen auf Regionen behandelt, im 2. Forum wurde die Rolle der weichen Standortfaktoren diskutiert. In dieser 3. Veranstaltung werden weitere Denkanstöße für die Entwicklung der Rhein-Main-Region durch die ganz unterschiedlichen Aspekte der Qualität von Arbeit erwartet.

### **Einführung: Wandel der Ressource Arbeit und die Entwicklung von Regionen**

Dr. Ulrich J. Wilken, BC-Forschungsgesellschaft, Wiesbaden

Für Arbeit gibt es im Wesentlichen zwei Motivationen: Das Geld für den Lebensunterhalt und die Freude an der Arbeit. Diese Motivationen kommen aber in der Regel an verschiedenen Stellen zum Tragen. Im alten Griechenland wäre niemand auf die Idee gekommen, die Handarbeit der Sklaven oder der Frauen mit demselben Begriff zu belegen wie die Arbeit der Schriftsteller oder Politiker. Der Überbegriff der Erwerbsarbeit existiert erst etwa 200 Jahre. Die heutigen Fragen sind: Wie sieht der momentane Wandel von Arbeit aus? Kann Regionalentwicklung die Probleme des Wandels lösen helfen? Wie kann unsere Region vom Wandel der Arbeit profitieren?

Die Qualität von Arbeit ist weniger ein Thema der Tagespolitik als das Fehlen von Arbeit; aber die Qualität von Arbeit beeinflusst wesentlich die Zukunft der Gesellschaft. Die Qualität von Arbeit kann man messen und die Unternehmen, die diese Facetten beherrschen, sind erfolgreich am Markt.

Den Wandel der Arbeit machen heute die Kompetenzentwicklung, der Wandel der Arbeitsformen und die Wertschöpfungsressourcen aus. Es ist eine Verschiebung zu wissensbasierten Tätigkeiten zu verzeichnen, nicht nur für wissensorientierte Dienstleistungen, sondern auch für industrielle Tätigkeiten. Die Weiter- und Neuausbildung gewinnt also ständig an Bedeutung. Daher sind Bildung und Bindung von Humanressourcen ein wesentlicher Faktor regionaler Entwicklung.

Es findet ein Wandel von festen Arbeitsstrukturen hin zu flexiblen dezentralen Geschäftsprozessen statt. D.h. Arbeit findet weniger in fest umrissenen Orten und Zeiten, sondern vermehrt an mehreren Arbeitsplätzen, unterwegs oder zu Hause statt: Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsinhalte werden entgrenzt. Wertschöpfungsressourcen werden gefördert durch Dezentralisierung, Partizipation bei Entscheidungen, Selbstorganisation, informelle Einbindung, lernende Organisation, Gesundheit, Sicherheit und ein gutes Arbeitsklima. Erfolg und Misserfolg von Unternehmen und Regionen hängen von ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen sowie von der Umwelt, also der Qualität des Raumes ab. Die Frage ist, wie die Region positive Entwicklungen in diesen drei Bereichen Arbeit, soziale Qualität und Umwelt unterstützen kann.

## **I. Qualität der Arbeit und Regionalentwicklung**

### **Soziale Innovation in Regionen und Qualität der Arbeit**

Prof. Frank Moulaert, European Planning and Development, University of Newcastle

Frank Moulaert beleuchtet in seinem Vortrag die Beziehung zwischen Innovation, der Qualität der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in einer Region. Dabei wird Innovation nicht wie üblich auf der Ebene von produktiven oder kreativen Systemen analysiert, sondern auch auf der Ebene der Region. Die Region wird hierbei als soziale anstatt als ökonomische Kategorie betrachtet, um eine ganzheitliche Sicht auf Arbeit in der Gesellschaft zu bekommen. Arbeit ist nach der Verwerfung des instrumentellen bzw. materiellen Zugangs kontextuell im Zusammenhang mit der sozial bedeutsamen Wertschöpfungskette zu sehen. Demokratische Strukturen scheinen besser geeignet, um Innovationen hervorzubringen.

In der historischen Entwicklung der Ökonomie entstand das Interesse an der Qualität der Arbeit sehr langsam. Selbst die Debatte in der wissensbasierten Ökonomie schenkt den anderen Faktoren außerhalb des reinen Produktionszyklus zu wenig Beachtung. Doch Technik und Marktfähigkeit sind nicht die einzigen Faktoren, die Arbeit, deren Qualität und damit die Innovation beeinflussen. Unternehmen sind eingebettet in Kultur, Politik und Sozialregion zu betrachten. Die Dimensionen, die die Qualität der Arbeit beeinflussen, sind auf der Ebene des Arbeitsprozesses, des Marktes und der Reproduktion in einem sehr viel breiteren Zusammenhang zu sehen und dies nicht nur mit Blick auf die Neue Ökonomie.

Die Qualität der Arbeit ist ein Thema für alle Bereiche der Ökonomie, für die „ganz alte Ökonomie, die alte, die fast neue und die neue Ökonomie“. Die relevanten Dimensionen reichen von technologischen Veränderungen über das innerbetriebliche Informationssystem, Arbeitsrecht, steuerrechtliche Gegebenheiten, soziale Dynamik der Region bis hin zu Bildungssystem, Infrastruktur der Region und Fairness.

Eine Theorie der Beschäftigung und Arbeit muss den Blick auf die gesamte Existenz des Menschen in fast allen verschiedenen Sphären richten. Eine Schwierigkeit dabei liegt in der Messbarkeit des Zusammenhangs mit der Produktivität.

Der Begriff der sozialen Region beruht auf einem gemeinschaftsorientierten Ansatz, der ein multidimensionales Verständnis von Kapital und Innovation beinhaltet. Dies bedeutet nicht, dass lediglich das Kapital in allen Ausprägungen, auch menschliches, kulturelles, und soziales Kapital zu marktwirtschaftlichen Verhaltensnormen wie Effizienz und Produktivität beiträgt. Vielmehr ändert sich erst bei Einbindung der Marktlogik in eine gemeinschaftsorientierte Logik die Bandbreite der wirtschaftlichen Aktivitäten, da zusätzliche Akteursprinzipien und neue Kriterien für Produktion und Handel die Markteffizienz ergänzen.

Gemeinschaftliches Kapital, das in die soziale Innovation investiert werden kann, ist aus Gemeinschaftssicht eine Mischung aus staatlichem und privatem Kapital, das zu gemeinschaftlichen Zwecken verteilt wird. Die Gemeinschaftslogik richtet sich auf die Befriedigung von Grundbedürfnissen und die institutionelle Innovation zu deren Sicherstellung. Der gemeinschaftliche Ansatz betont die Qualität der menschlichen Beziehungen. Investitionen in entsprechende Institutionen können über Verbesserung der Kommunikation und der sozialen Interaktion die Qualität der Arbeit erhöhen. Ziele der gemeinschaftlichen Entwicklung sollten demnach nicht nur im wirtschaftlichen Bereich aus der unternehmerischen Perspektive heraus entwickelt werden. Für soziale Innovationen sind auch Gestalter der Regionsstrukturen erforderlich, da sich die verschiedenen Kapitalsorten gegenseitig beeinflussen. Hierbei lässt sich ökologisches, soziales oder institutionelles, menschliches und unternehmerisches Kapital unterscheiden. Synergien mit anderen Kapitaltypen können eine Kapital-Sorte aufwerten, wenn sie aus der Gemeinschaftsperspektive heraus zu regionaler Entwicklung beitragen. Hierbei ist die Fähigkeit zur Kreativität bei der Kombination der Kapitalinvestition von Bedeutung.

Investitionen sollten immer Bestandteil einer gemeinschaftlichen und öffentlichen Strategie unter Einbeziehung aller Akteure sein, die zu gemeinschaftlichen Entwicklungsplänen und neuen Aktivitäten in der Region führen. Die Qualität der Arbeit wird von neuen Agenturen, Aktivitäten, Synergien zwischen den verschiedenen Kapital-Sorten, sozialen Innovationen und deren institutionellen Formen abhängen. Dazu ist es notwendig, dass Akteure einen wirklichen, demokratisch fundierten Einfluss haben, um Triebkraft entwickeln zu können und dass die Einbettung der sozialen Innovationsdynamik in die Reproduktion der Arbeitskraft und der Arbeitsorganisation stattfindet. Beispiele für neue Aktivitäten sind Ökotourismus, ökologische Handwerksproduktion, soziokulturelle Erziehung u.ä., neue institutionelle Formen sind privat-public partnerships, Wiederbelebung von Stiftungen, Arbeitsautonomie und dergleichen.

Die Konsequenzen für die Politik in der sozialen Region liegen in der Fiskalpolitik beispielsweise in der Umorientierung zu Steuerermäßigungen zugunsten eines sozialkulturell und ökologisch reicheren Lebens, in der vielseitigen Innovationspolitik, die neben Hochtechnologie auch andere Bereiche fördert, in der Schaffung einer Rechtsbasis für neue gemeinschaftliche Einrichtungen und Verwaltungsstile und der Umstrukturierung einer marktwirtschaftlich ausgerichteten zu einer gemeinschaftlich ausgerichteten Region, welche Mitbestimmung und ethisches Management als Garanten für humane Arbeitsbedingungen mit Gesetzesinitiativen unterstützt.

## Regionalentwicklung und Arbeitsgestaltung

Bruno Zwingmann, Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - BASI

Die Fragestellungen des Titels weisen eine hohe Komplexität auf, insbesondere in der Kombination von Region und Arbeitsgestaltung. Hier wird insbesondere das Zusammenwirken von Akteuren und Strukturen behandelt; dabei sind alle Kapitalsorten (s. Vortrag Moulaert) zu berücksichtigen. Es ist festzustellen, dass viele Akteure unter den vielfältigen Kooperations-Anforderungen leiden; sie kommen zu dem Schluss, wie begrenzt die Möglichkeiten sind, Einfluss zu nehmen. 5 Fragen sollen hier explizit behandelt werden:

1. Qualität von Arbeit wird individuell empfunden und ist abhängig von Rahmenbedingungen der inner- und überbetrieblichen Akteure. Alle die Arbeit tangierenden Politikfelder sind im Wandel begriffen und weisen untereinander tiefgreifende Kommunikationsdefizite auf. Die regionale Vernetzung ist eine Voraussetzung für eine weitere positive Entwicklung.

2. Das System des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist eine Antwort auf die Zustände vor 200 Jahren und war im wesentlichen Arbeiterschutz in seiner regionalen Betroffenheit. Handlungsträger waren neben den Arbeitern auch weitblickende Unternehmer und Beamte. Diese Akteure schufen einen Arbeiterschutz weitgehend unabhängig vom Gesundheitsschutz. Erst durch das Arbeitsschutzgesetz von 1996 wurde auf EG-Basis ein integrierter Rahmen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz geschaffen.

3. Heute entwickelt sich eine neue Konstellation: Der Faktor Mensch wird (wieder) entscheidend. Aus ökonomischen Gründen und aus Einsicht werden von Unternehmen positive Rahmenbedingungen für Arbeit hergestellt. Das Arbeitsschutzverständnis hat sich vom Unfallschutz zur Systemsicherheit entwickelt. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist gesetzlich geregelt und jeder Betrieb kann auf entsprechende Beratung zurückgreifen. Es können die einzelnen Faktoren der Arbeitsbelastungen analysiert werden, die z.B. aus Umgebungsfaktoren oder aus psychosozialen Belastungen entstehen können. Dabei stellt sich häufig heraus, dass nicht einzelne Faktoren sondern die Belastungskumulation zu gesundheitlichen Beschwerden führen.

4. Die regionalpolitische Ausprägung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird im Wesentlichen durch die Bundesländer gestaltet. Die Unfallversicherungen weisen ebenfalls regionale Strukturen auf. Es gibt zwar Austausch und Kooperation, etwa in Form von runden Tischen oder Arbeitsgemeinschaften. Dennoch ist die regionalpolitische Kooperation noch entwicklungsfähig.

5. Hinsichtlich der regionalpolitischen Aktivitäten wird z.B. die Erstellung eines regionalen Berichtes zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (z.B. als Sonderauswertung der BIBB/IAB-Umfrage) vorgeschlagen. Darüber hinaus könnte eine Marktübersicht über Dienstleister im Bereich Qualität der Arbeit, Weiterbildung usw. erstellt werden (z.B. als Weiterentwicklung von praevention online) sowie eine Kooperationsstruktur mit regelmäßigen Treffen und Prämierungen eingerichtet werden. Ideal wären freiwillige Selbstverpflichtungen unter Einbeziehung der Hochschulen als Teil einer weitreichenden regionalen Kooperation und Vernetzung.

### Diskussion

Detert: Im Rahmen der Diskussion über den Faktor Mensch und die Gestaltung der Arbeitswelt ist das Stichwort der ethischen Kompetenz hinzuzufügen. Arbeitsbelastungen sind immer auch im Kontext mit der familiären Situation zu sehen. Hier sind durchaus noch Defizite vorhanden.

Moulaert: Der Begriff der Arbeit ist breiter angelegt als bisher dargestellt und sollte auch auf ethische Aspekte des Lebens ausgedehnt werden, wenn man die Bedeu-

tung der Qualität der Arbeit betrachtet. Die Rolle der menschlichen Beziehungen, Formen von Kreativität und kooperativen Beziehungen werden häufig zu rational untersucht. Der Faktor Mensch kommt dabei zu kurz.

Zwingmann: Etwa 80 % der Arbeitnehmer äußern sich gleichgültig oder ablehnend über ihre Arbeit; in anderen Ländern ist dies signifikant besser. Unternehmen sind heute auch hinsichtlich der ethischen Kompetenz aktiv, denn sie sind auf eine langfristige Stabilität angewiesen. Allerdings müssen in Zukunft noch weitere Partner für den Arbeits- und Gesundheitsschutz integriert werden.

Esser: Eine weitere Frage ist, wie der „Faktor Mensch“ produziert wird: u.a. durch Hochschule, Bildung und Ausbildung. Im heutigen Bildungssystem gibt es u.a. das Problem, dass viele heute relevante Sozialisierungsprozesse nicht berücksichtigt werden.

Moulaert: Den Fokus bei Erziehung und Ausbildung nach wie vor auf die klassische Form der Allgemeinbildung zu legen ist nicht altmodisch, sondern immer noch brauchbar. Es ist jedoch ein höheres Maß an Anpassung an die heutige Realität nötig. Dabei geht es weniger um die Inhalte der Ausbildung als um die Lehrmethoden.

Zwingmann: Die Konsensbildung über notwendiges Lernen und Wissen ist ein langer Prozess. Heute sind wir auf halbem Weg; die regionale Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen könnte hier weiterhelfen.

Wilken: Wenn jetzt neue Akteure aufbrechen wollen, wo treffen sie sich?

Moulaert: Es entwickeln sich viele neue Arrangements zwischen öffentlichem und privatem Raum. Neue Akteurstypen sind zwar notwendig, aber nicht ausreichend, der gesetzliche Rahmen ist unerlässlich. Es gibt viele Beispiele aus der Umweltinnovation, in denen neue institutionelle Settings bestimmte Prozesse unterstützt haben. Dazu sind aber immer auch Visionäre notwendig.

Zwingmann: Es gibt Anlass zu der optimistischen Vermutung, dass die klassischen Institutionen mit den neuen Akteuren zusammen kommen können. Der derzeitige Zeitgeist als wilde Mischung aus Ökonomismus und Esoterik macht die Entwicklung von neuen Konstellationen und Institutionen nicht einfacher.

## **Formulierung von Fragen und Entwicklung von Kriterien für eine Regionalentwicklung der Zukunft**

PD Dr. Kilian Bizer, FB Wirtschaftswissenschaften TU Darmstadt, Forschungsgruppe Institutionenanalyse FH Darmstadt (SOFIA)

Erste Antworten des Vormittags kann man in 4 Diagnosen fassen:

1. Individuum: Arbeit, aber „Not Just for the Money“
2. Unternehmen: Weniger Hierarchie führt zu höherer Produktivität
3. Wirtschaftsraum: Wandel der Arbeit hin zur Wissensökonomie
4. Markt braucht Institutionen

Gleichwohl sind noch viele Fragen offen geblieben, z.B.:

1. „Informatisierung“ und „Globalisierung“ führen zur Frage: „Wie *müssen* wir arbeiten?“
2. Welche Rolle spielt die Bildung von Humankapital in der Region?
3. Welche sozialen u. institutionellen Innovationen (Sozialkapital) fördern Regionalentwicklung?
4. Qualität der Arbeit ist ein Produkt – Produziert es die Region?

Als Kriterien für Regionalentwicklung könnte man ableiten:

1. Wettbewerb ist eine Form von Entdeckungsprozess.
2. Ganz alte, alte, fast neue und neue Ökonomie gleichermaßen wichtig.
3. Naturkapital, Humankapital, Sozialkapital und Sachkapital synergetisch verknüpfen.
4. Regionale Governancestrukturen müssen nachgefragte Synergien am Markt wahrnehmen – z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## **II. Konzepte und Studien zur Arbeitsentwicklung in Regionen**

### **Die Arbeit zieht zu Hause ein – neue Anforderungen an Wettbewerbsfähigkeit von Regionen**

Oleg Cernavin, BC-Forschungsgesellschaft, Wiesbaden

Es ist eine zunehmende Entgrenzung von Arbeit festzustellen. Die Arbeitsformen wandeln sich dahingehend, dass mehr und häufiger im Privatbereich gearbeitet wird. Die empirische Untersuchung zeigt eine Verlagerung des Phänomens von der oberen bis in die untere Managementebene hinein. Die Befragung der EU-Kommission zeigt, dass es sich um ein qualitativ neues Erscheinungsbild handelt, das nicht in der Zunahme der Telearbeit begründet liegt; diese Tendenz stagniert nämlich momentan bei etwa 1,5% der Erwerbstätigen. Die supplementäre Arbeit jedoch zeigt insgesamt in allen Branchen einen Anstieg. Hierzu gehören Freelancer genauso wie sogenannte Hausarbeit. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben schwimmt dadurch, dass es neue Arbeitsverhältnisse und andere Vereinbarungen gibt.

Diese Tendenz der Entgrenzung existiert schon längere Zeit für hohe Führungskräfte, ist jetzt erweiterbar auf die Gruppe der sogenannten Innovatoren. Die Anforderungen an mittleres und unteres Management nehmen zu, es werden mehr Leistung und Verantwortung erwartet, die Terminsetzung wird bei knapperen Personalressourcen enger. Die psychische und soziale Belastung steigt, was sich mit dem Begriff der Verbetrieblichung des Alltags umschreiben lässt. Doch trotz der zusätzlichen Belastung wird es vorwiegend als Privileg empfunden, dass eine lokale Entgrenzung stattfindet. Die Innovatoren definieren sich allerdings sehr stark über ihre Arbeit und sehen die Chance auf Einfluss und Verwirklichung des Lebenssinnes durch den erweiterten Handlungsspielraum. Das Dilemma der Mehrbelastung der Führungskräfte wird gerade dadurch gelöst, dass die Verschränkung von Arbeit und Leben stattfindet. Die Innovatoren streben eine arbeitsweltliche statt einer lebensweltlichen Qualität an und suchen daher ihren Standort auch nach der Qualität der Arbeitsmöglichkeiten aus.

Die Schlussfolgerungen aus dieser Entwicklung für die Region liegen in veränderten Gestaltungsanforderungen. Das regionale Wohn- und Lebensumfeld ist Teil der Arbeitsgestaltung der Innovatoren und muss bei einer Identitätsbildung der Region Berücksichtigung finden. Die speziellen Anforderungen an die Region Rhein-Main liegen in der Entwicklung von Handlungsfähigkeit als Akteur, der Neudefinition des Arbeitsbegriffs, der Analyse der Kernkompetenzen und der Reflektion der Qualität der Arbeit als entscheidendes Kriterium für regionale Planung und die Innen- und Außerdarstellung. Die Voraussetzungen der Rhein-Main Region sind gut, es fehlt aber an Strukturen und Vertrauen in die Akteure, um die Stärken der Region in Bezug zur Qualität der Arbeit zu setzen.

## **Qualität der Arbeit als Kriterium der Standortbindung im Einfachproduktsektor**

Dr. Klaus Schmierl, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München

Branchen aus Low-Tec-Bereichen, beispielsweise in der Blech- und Papierverarbeitung sowie der Elektrotechnik, die ihre Produktion oft in Billiglohnländer verlegt haben, entdecken jetzt teilweise wieder die Vorteile der Heimat und kommen zurück. Die Strategie führt zu einem hohen Potenzial hinsichtlich der Verbesserung der Qualität von Arbeit. Allerdings gibt es inner- und außerbetriebliche Herausforderungen, welche auf der organisatorischen, der personalpolitischen und der regionalpolitischen Ebene liegen. Auf organisatorischer Ebene sind Prozessorientierung, Vereinfachung der Logistik und die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen zu nennen. Auf personalpolitischer Ebene sind neue Qualifikationsstrukturen zu entwickeln, die aufgrund fehlender systematischer Personalentwicklungspolitik in den traditionellen Betrieben zu Rekrutierungsproblemen führen können. Regionalpolitische Ansatzpunkte greifen hier beispielsweise über die Bereitstellung der Qualifikationsstrukturen im Verbundsystem, der Optimierung von Weiterbildungsstrategien und der Moderation regionaler Industrie- und Forschungsverbände. Regionale Standorte haben im Wettbewerb zu Billiglohnländern durchaus eine Chance, wenn die spezifischen Qualifikationen für eine qualitativ hochwertige Produktion vorhanden sind.

## **Regionale Arbeitsbasis im globalen Handlungsfeld für KMU**

Jürgen Wengel, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe

Auf Basis der ISI-Erhebung stellt Jürgen Wengel eine Bilanz der Innovationen der Arbeitsgestaltung innerhalb Europas dar. Deutschland liegt demnach bei der Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung unter dem Durchschnitt. Lediglich Unternehmen in den neuen Bundesländern schneiden bei der regionalen Kooperation besser ab. Kennzeichen innovativer Arbeitsgestaltung sind beispielweise Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterumfragen, individuelle Entscheidungen, Abflachung der Hierarchie und Kooperationsformen. Die Befunde zur Praxis der Arbeitsgestaltung in Deutschland weisen eine Parallelität von Unterforderung und Überlastung, eine amateurhafte Gestaltung und eine individuelle statt einer organisatorischen Flexibilität auf. Die Gestaltung von Arbeit scheint zunehmend aus dem Fokus zu geraten. Arbeit, Qualifikation und Kompetenz werden zu Unrecht als kurzfristig verfügbare Ressourcen behandelt. Oft fehlt es an organisatorischer Verankerung der innovativen Arbeitsgestaltung. Zu bedenken ist die Tatsache, dass bei Befragungen eine Diskrepanz zwischen der Bewertung aus der Perspektive der Führung und der Beschäftigten wahrzunehmen ist. Die Schlüsselrolle bei der innovativen Arbeitsgestaltung ist jedenfalls in den Betrieben zu suchen. Der zentrale Ansatzpunkt für Veränderungen sind also die Betriebe. Wirksame Maßnahmen wären beispielsweise eine weniger anspruchsvolle Arbeitsorganisation und eine zweite Führungsebene.

## **Politisch-institutionelle Bedingungen der Region Rhein-Main für die Gestaltung der Qualität der Arbeit**

Prof. Dr. Josef Esser, Institut für Gesellschafts- und Politikanalyse,  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main

Für eine Unterstützung der Strategien zur Erhöhung der Qualität der Arbeit wäre eine auf die Region als Ganzes bezogene Arbeitsmarktpolitik und Bündelung von Maßnahmen und Instrumenten sinnvoll. Hierzu fehlt es aber an einer geeigneten Institution. Ein einheitlicher Akteur wird im Diskurs über Region Rhein-Main zwar immer wieder gefordert, er scheint aber tatsächlich nicht herstellbar. Die Gründe für das Scheitern sind auf mehreren Ebenen festzumachen. Auf kommunalpolitischer Ebene fürchten Mandatsträger und Funktionsträger Macht und Kompetenzverlust, Finanzprobleme vieler Gemeinden begünstigen eher Abschottung als Kooperation, Bürger und Bürgerinnen haben Angst vor Entdemokratisierung und steuerrechtliche Regularien sind bisher nicht geklärt.

Weitere Gründe für das Scheitern liegen in dem nicht aufhebbareren Widerspruch zwischen territorialer und funktionaler Logik. Funktional betrachtet umfasst der Verdichtungsraum Rhein-Main Umlandzonen wie Aschaffenburg und Mainz, die einem anderen Bundesland angehören. An eine regionale kulturelle Identität ist momentan nicht zu denken, da die identitären Spaltungen zwischen dem mächtigen Frankfurt und dem Umland eher verschärft wurden. Auf landespolitischer Ebene wird die Konkurrenz einer wirtschaftlich starken Region mit politischer Einheit eine Gefahr für die Regierungsmacht.

Aus diesen Befunden lassen sich zwei Folgerungen ableiten. Ein einheitlicher Akteur der Region Rhein-Main ist nicht plötzlich herzustellen. Einzige Möglichkeit, aus dem Dilemma herauszukommen, ist eine schleichende Vernetzung und Vertrauensbildung. Die Vernetzung wird aber nicht auf freiwilliger Basis eingegangen, sondern nur auf Druck von oben. Ein Beispiel dafür ist die Reaktion auf das Ballungsraumgesetz, das eine Festlegung auf bestimmte Aufgaben in Zusammenschlüssen von Städten, Gemeinden und Landkreisen vorsieht. In diesen Zusammenschlüssen sollten Abfallverwertung und -beseitigung, Freizeit und Kultureinrichtungen, Verkehrsplanung und Standortmarketing überregional organisiert werden. Das Gesetz schreibt jedoch weder die Organisationsform noch den sachlichen und finanziellen Zuschnitt vor. Dies bleibt den Akteuren überlassen. Allerdings steht die Androhung einer Rechtsverordnung ins Haus, wenn der Zusammenschluss zur Bewältigung der Aufgaben nicht in der genannten Frist vollzogen ist.

Diese Zwangsmaßnahme hat nun zunächst zu einem üblichen Verhalten der Region geführt: 22 der 32 Kommunen haben Klage dagegen eingereicht. Beachtenswerter ist jedoch, dass die sogenannte Regionalkonferenz gebildet wurde, die in übergreifender Koordination und Kooperation zu politischer Dynamik geführt hat. An dieser Regionalkonferenz nehmen alle relevanten Akteure der Politik, Wirtschaft und Kultur teil; sie bietet so eine Chance der Vereinheitlichung für die Region. Hier könnte schrittweise ein Koordinationsmechanismus entstehen, der jenseits der hierarchischen Weisung Verhandlungen regelt und zu einer vertrauensvollen, stabilen Beziehung zwischen autonomen Akteuren führt. Einem solchen policy-Netzwerk könnte es gelingen, die vorhandenen Spannungsfelder und das Misstrauen abzubauen, sofern die demokratische Legitimation gegeben ist.

### **Diskussion**

Es wurde die Frage gestellt, wie die Verlagerung der Arbeit nach Hause zu bewerten ist. In diesem Zusammenhang ist ja auch nicht unwesentlich für das Humankapital, ob noch ein gesundes Familienleben möglich sein kann. Zudem wurde eine Konkretisierung der Rolle der Region bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes gewünscht. Hierzu wurde bewusst keine Bewertung vorgenommen, da es zunächst auf die

Wahrnehmung des Phänomens der Entgrenzung von Arbeit ankommt. Das Vorliegen von Konzepten zur work-life-balance zeigt, dass die Auswirkung auf die Familie schon ein Thema ist, zumal das Angebot organisatorischer Flexibilität der Betriebe nach wie vor hinter der Forderung nach individueller Flexibilität zurück steht. Die Gestaltung der Arbeit bleibt sicher Aufgabe der Betriebe, aber dadurch, dass das Lebensumfeld zunehmend als Arbeitsplatz genutzt wird, werden der Raum und die Region als neue Themen der Arbeitswissenschaft entdeckt. Am Beispiel des Flughafenbaus bedeutet die Lärmbelastung von Wohnraum auch die Lärmbelastung von Arbeitsplätzen. Auch die Gestaltung von Wohnungen und Kinderbetreuungsmodelle müssen überdacht werden.

Weiterhin wurde festgestellt, dass der hierarchische Planungsoptimismus gescheitert ist und man darüber nachdenken muss, welches die relevanten Standortfaktoren sind, die in kooperativen Netzwerken entschieden werden müssen. Allerdings wurde auch danach gefragt, ob die Planungsfähigkeit der Gesellschaft nicht überfordert ist. Hierbei eine ganze Population von Beschäftigten als Innovatoren zu bezeichnen und von ihnen einschneidende Veränderungen zu erwarten, ist etwas gewagt. Die Entwicklungen in der Ordnungs- und Bildungspolitik sind in der Region Rhein-Main eher bedenklich. Hier müssen vielmehr einzelne Akteure gesammelt werden und ihren Ansatz greifbar machen. Einzelne Beispiele wie die Partnerschaft für Bildung im Main-Kinzig-Kreis, die die betriebliche Ausbildung in Kooperation mit Schulen zu einer Qualitätsentwicklung bündelt, müssten viel mehr Schule machen, damit die Region Rhein-Main nicht weiter hinter den Umlandregionen zurücksteht.

## **Fazit und Fragen für die Podiumsdiskussion**

PD Dr. Kilian Bizer, FB Wirtschaftswissenschaften TU Darmstadt, Forschungsgruppe Institutionenanalyse FH Darmstadt (SOFIA)

Für den Bereich der Industrie ist ein Innovatordilemma festzustellen. Es werden zunehmend hybride Qualifikationen und veränderte Berufsbilder nachgefragt. Dies führt zu Rekrutierungsproblemen auf betrieblicher Ebene, die nur in einer systematischen Personalpolitik lösbar sind. Für den Wirtschaftsraum bedeutet dies, dass die Region im Bereich der Weiterbildung und Moderationen in Vorleistung treten muss. Hessen hat im Bereich der regionalen Kooperationen offensichtlich einen Nachholbedarf. Der regionale Akteur ist nicht ohne Weiteres herstellbar, sondern muss sich schleichend entwickeln.

Die Quintessenz der Vorträge führt Bizer zu den folgenden Fragen zusammen:

- Was braucht der Innovator?
- Was hindert Regionen an der Optimierung?
- Wie können gering Qualifizierte berücksichtigt werden?
- Sollte man ein Gütesiegel der „Besten Arbeitsstätte“ vergeben?
- Wer soll die regionale Governance gestalten?

Zentrale Thesen, die sich daraus für die Voraussetzungen der Region Rhein-Main ableiten:

- Qualität der Arbeit ist möglich.
- Das regionale Arbeits- und Lebensumfeld ist gestaltbar.
- Eine Identität und Kernkompetenz ist aufzubauen.
- Man kann nicht auf den zentralen Akteur warten.

### **III. Podiumsdiskussion**

#### **Innovative Region durch Qualität der Arbeit - was ist zu tun?**

##### **Podiumsgäste:**

Norbert Birkwald, IG Metall

Hans-Peter Griesheimer, Leiter des Arbeitsamtes Frankfurt am Main

André Große-Jäger, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Ilona Kopp, BMBF-Projektträger DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“

Dr. Bernhard Mohr, IHK Offenbach

Dr. Hans Reckers, Vorstand der Deutschen Bundesbank

##### **Moderatoren:**

Prof. Dr. Friedrich Thießen, RMI

Dr. Ulrich J. Wilken, BC-Forschungsgesellschaft, Wiesbaden

Friedrich Thießen stellte die erste Frage an Frau Kopp: Die Humanressourcen nehmen in den letzten Jahren einen zunehmenden Stellenwert ein. Welche Entwicklungen sieht hier das BMBF und was rät es der Rhein-Main-Region zu tun?

Kopp: Die „Humanisierung des Arbeitslebens“ ist für das BMBF schon lange ein Thema, jetzt auch wieder ein Thema für die Öffentlichkeit. Insbesondere hinsichtlich der Zukunftsperspektiven und der Innovationsfähigkeit in der globalisierten Welt ist die Ausbildung wesentlich. Hier müssen die Regionen aktiv sein.

Große-Jäger: Die Qualität der Arbeit ist auch wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und der Region. Veränderungsprozesse in Betrieben sind jedoch schwierig und mit Hindernissen versehen. Anzuregen ist ein Coaching für KMU durch die Region und eine regionale Initiative für die Qualifizierung von Arbeit.

Birkwald: Die Humanisierung von Arbeit ist für die IG Metall ein ständiges Thema. Heute bedeutet „Gute Arbeit“ die alte Bewertung von Arbeit zu verändern und die Durchlässigkeit von Arbeit auch über Tarifverträge zu ermöglichen. Die Entgrenzung von Arbeit bzw. Arbeitszeit sollte aber keine „Arbeit ohne Ende“ bedeuten. Die Entwicklung von Arbeit in der Region geschieht in dem Spannungsfeld von Arbeit und Arbeitslosigkeit. Die Weiterbildung und ihre Strukturen müssen weiter entwickelt werden.

Griesheimer: Innovation ist verbunden mit hoher Qualität von Arbeit; zudem bringt sie für die Rhein-Main-Region Arbeitsplätze. Aber flexible Arbeitsverhältnisse sind auch ein Faktor der Unsicherheit mit weitreichenden Folgen. Ein Problem stellen die Minderqualifizierten dar; hier sollte mehr Weiterbildung durch die Betriebe durchgeführt werden. Insbesondere innovative Betriebe (z.B. IT) haben hier häufig Defizite. Ein weiteres Spannungsfeld besteht zwischen Älteren und Jungen; den Älteren hängt das Image an, sie seien nicht mehr innovativ. Die Bestrebungen, Ältere im Arbeitsleben zu halten bzw. wieder einzugliedern, sind gescheitert. Schließlich: wie binden wir Personengruppen wie Alte, Ausländer, Minderqualifizierte, Arbeitslose in die Gesellschaft ein? Die Segmentierung/Segregation von Menschen wirkt deutlich auf verschiedene Stadtteile Frankfurts ein.

Mohr: Für die IHK ist kein Unterschied zwischen deutschen und ausländischen Firmen hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit festzustellen. Im Übrigen betrifft die Frage nach der Qualität von Arbeit nur einen kleinen Teil aller Arbeitsplätze. Im Bereich der IHK Offenbach ist ein Zuwachs der Ausbildungsplätze um 8% festzustellen. Es könnten mehr Ausbildungsplätze besetzt werden, wenn die Jugendlichen besser vorgebildet wären. Die Region ist an sich gut aufgestellt: Alle erforderlichen Einrichtungen sind vorhanden, die Transparenz ist jedoch verbesserungsfähig. Alle möglichen Arbeitsplätze sind vorhanden, es besteht ein Sog für hochqualifizierte Akteure und auch die Wohnqualität ist hoch, nur ist das außerhalb der Region wenig bekannt. Der größte Standortvorteil der Rhein-Main-Region besteht in der Verkehrsanbindung. Für alle Regionen müsste die Regelungsdichte für Betriebe und Bürger reduziert werden als Basis für eine höhere Qualität von Arbeit.

Reckers: Die Finanzbranche ist ein Beispiel für wissensbasierte Arbeitsplätze und für die Region von besonderer Bedeutung; sie ist in besonders hohem Maß elektronisiert. Es gab lange Zeit Zentralisierungstendenzen innerhalb Deutschlands, die dem Standort Frankfurt zugute gekommen sind. Nun geht die Zentralisierung Richtung London. Eine zunehmende Bedeutung erhält u.a. die risikodifferenzierte Kapitalbewertung oder die kapitalgedeckte Altersvorsorge; bei diesen Tätigkeiten ist das Humankapital von größter Bedeutung. Alle Standortfaktoren sind für die Finanzbranche von Bedeutung; die Region muss vor allem durch ihr Humankapital wettbewerbsfähig sein und dazu spielen Aus- und Weiterbildung eine herausragende Rolle.

Reckers: Deutschland ist absolut kein Mittelfeld, sondern im Gegenteil sehr wettbewerbsstark. Es ist allerdings notwendig, das Leistungsprinzip zu betonen und mehr Wert auf die Differenzierung des Bildungsangebots und auf privat-öffentliche Kooperationen zu legen.

Mohr: Es ist die Forderung nach einer stärker praxisorientierten Ausbildung auch an Hochschulen zu stellen. Deutschland und speziell die Region Rhein-Main stellt ein breites Spektrum an Arbeit und Qualifikation zur Verfügung. Das Problem ist vielmehr eine Imagefrage, da die guten Voraussetzungen von außen nicht wahrgenommen werden.

Kopp: Der Export schneidet momentan nur deshalb so gut ab, weil der Dollar schwach ist. Gute Bildung und Qualifikation sind absolut notwendig für qualitativ gute Arbeitsplätze. Im Vergleich zu anderen Ländern investiert Deutschland einen sehr geringen Anteil des Bruttosozialprodukts in Bildung. Aufgrund der systematischen Fehlentwicklungen besteht ein Problem der Abwanderung der „Guten“ ins Ausland aufgrund der schlechter werdenden Bedingungen. Deutschland ist innovationsfeindlich, alle innovatorischen Entwicklungen finden immer anderswo statt.

Große-Jäger: Es besteht tatsächlich ein Nachholbedarf in den Bereichen Gesundheit, Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und von Frauen. Hier bildet Deutschland durchaus das Schlusslicht. Allerdings ist dies auch ein Anlass für einzelne Akteure und Initiativen, aktiv zu werden.

Birkwald: Das Hauptproblem der Region ist im Image zu sehen, das nur im Zusammenschluss vieler kleiner Einheiten zu einer größeren zu lösen ist, die nach außen gestaltend wirken kann. Die Vorstellung der Region als Metropole steht in einem Widerspruch zu den kleinstregionalen Identitäten. Allerdings kann man im Augenblick eine Entwicklung im Zusammenhang mit der Qualität der Arbeit beobachten, die nicht als gut zu bewerten ist. Die Zahl der akademisch gut ausgebildeten Menschen, die nach Arbeit suchen, wird immer größer. Diese Ressource von Humankapital wird nicht genutzt, sondern geradezu vor den Kopf gestoßen. Die Chancen werden natürlich umso schlechter, je weniger jemand ausgebildet ist.

Innovation hat auch viel mit langem Atem zu tun, was bedeutet, dass man auch auf langfristige Indikatoren wie Bildung und Qualifikation achten muss, um den Exportüberschuss zu halten. Die Verschärfung der Polarisierung des Bildungssystems bringt überhaupt nichts. Eine ausschließlich betriebswirtschaftliche Betrachtung führt in die Sackgasse. Hierbei ist allerdings zu fragen, ob die Reduktion auf das Imageproblem ausreichend ist, um die Probleme der Region zu erklären.

Cernavin: Es greift zu kurz, ein Imageproblem zu konstatieren. Die Frage ist, wer das Image bilden soll; es ist kein adäquater Akteur vorhanden. Es ist nicht entscheidend, spitze oder super zu sein, sondern sich ständig weiter zu entwickeln. An alle ist die Frage gerichtet, was sie zur Verbesserung der Qualität von Arbeit beitragen können.

Zwingmann: Es bleibt nur der Vorschlag der schleichenden Kooperation, der Münchhausen-Strategie. Alle Ansätze, die regional vorhandenen sind, sollen diese auch einzeln kommunizieren. Im Übrigen ähnelt diese Diskussion der, die im Rhein-Ruhr-Raum stattfindet.

Strnat: Möglicherweise tut sich die Region Rhein-Main deshalb besonders schwer, weil sie wenig Unterstützung vom Land bekommt. Die Konkurrenz zwischen OB Frankfurt und der Landesregierung besteht in Regionen wie Hannover, München oder Stuttgart nicht.

Wilken: Es geht nicht nur um qualitativ hochwertige Arbeitsplätze, sondern auch um die Qualität von Arbeit an jedem Arbeitsplatz. Es muss für die Prozesse in der Region nicht unbedingt einen Akteur geben; aber die vorhandenen Aktivitäten in der Region sollten unterstützt werden und auch die schleichende Vernetzung sollte vorangetrieben werden.

Birkwald: Alle gesellschaftlichen Akteure (auch die Politik!) sind aufgefordert, die Rhein-Main-Spezifika herauszuarbeiten. Z.B. sind Forschung und Lehre breit gefächert und auch die Wirtschaft weist über die Finanzwirtschaft hinaus eine große Branchenvielfalt auf. Es gilt, die gute Infrastruktur für die verschiedenen Wirtschaftsstandorte zu verdeutlichen sowie Aus- und Weiterbildung zu vernetzen. Dafür sind zu wenige Strukturen vorhanden bzw. die vorhandenen sind zu einseitig ausgerichtet und zu konjunkturabhängig.

Griesheimer: Das Arbeitsamt kann nur qualifizieren; für die Weiterbildung stehen aber im nächsten Jahr 30 % weniger Mittel zur Verfügung. Nicht alle Standortfaktoren in der Region sind wirklich gut; aber sie sind besser, als sie immer dargestellt werden.

Mohr: Die Kooperation von unten ist eine charmante Idee; Fusionen sind nicht immer die Lösung, häufig ist interne Konkurrenz eher vorteilhaft. Eingriffe von außen können den Wegfall von Arbeitsplätzen nicht verhindern, wohl aber ihr Entstehen. Regelungen müssen flexibler werden.

Reckers: Die Grenzen von Gebietskörperschaften sind für eine wirtschaftliche Entwicklung zweitrangig. Innovation bedeutet Wettbewerbsfähigkeit; die Leistungsqualität fängt in den Schulen an.

Kopp: Wichtig für die Entwicklung einer Region sind ihre Einzigartigkeit und die besondere Zusammensetzung ihrer Unternehmen. Die Frage ist, wie kann man auftreten und wo sind die Triebkräfte? Das Ministerium (BMBF) rät, von anderen zu lernen, eigene Ziele zu setzen (mit Zeitachsen) und zu kooperieren. Eine unbedingte Voraussetzung ist, innerhalb der Region Vertrauen zu bilden und Projekte innerhalb der Region umzusetzen. Das Ministerium kann kein Geld, sondern nur Know-How zur Verfügung stellen und „Strippen ziehen“.

Große-Jäger: Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern ist eine Aufgabe der Betriebe. Dafür gibt es eine Reihe von positiven Beispielen, die z.T. vom Ministerium (BMWA) unterstützt werden; eines ist die Initiative im Bausektor im Kreis Heinsberg oder das Projekt „lebenslanges Lernen im Hotel- und Gaststättenbereich“ in Mittelhessen mit 12 Kooperationspartnern. Das Ministerium unterstützt Netzwerkbildungen und finanzielle Evaluierungen.

## **Fazit**

Prof. Dr. Friedrich Thießen, RMI

Friedrich Thießen ließ noch einmal alle Vorträge und Diskussionen Revue passieren und schloss das 3. Wissenschaftsforum des RMI.