

Einführung in die nordische Arbeitsforschung¹

1) Einleitung

Angesichts der Vielfalt von arbeitspolitischen F+E Programmen und Instituten kann ich hier nur einige Hauptlinien skandinavischer Arbeitsforschung vorstellen. Ich habe Kollegen in Norwegen und Schweden befragt, die Literatur durchforstet und im Internet recherchiert: Selbst in Skandinavien ist ein Überblick über die „nordische Arbeitsforschung“ bisher nicht publiziert.

Das liegt mit Sicherheit auch an der großen Vielfalt von Forschungskonzepten und arbeitspolitischen Programmen in der skandinavischen Arbeitsforschung. Ein Überblick über die Titel der wichtigsten der in Skandinavien öffentlich geförderten F+E Programme zur Verbesserung des Arbeitslebens (work life programmes) mag einen ersten Eindruck von dieser Vielfalt geben: Es begann Ende der 1950er Jahre mit dem Programm zur Förderung der Industriellen Demokratie in Norwegen, geleitet von Fred Emery und Einar Thorsrud, die ich beide noch persönlich gekannt habe. Seit 1980 folgten

- in Schweden das Programm LOM (Leadership, Organization and Medbestämmande), konzipiert und geleitet von Björn Gustavsen;
- in Norwegen seit Mitte 1990 drei Programme: Enterprise Development 2000 (1994 – 2001); Value Creation 2010 (2001 – 2007); VRI² seit 2007;
- in Finnland seit 1990 drei Generationen des TYKES Programms.³

Hinzu kommt die Vielzahl wissenschaftlicher Institute, die sich mit Arbeitsforschung (work life research) befassen. Allein in Norwegen gibt es sechs große Institute auf diesem Feld: FAFO, Institut for Samfunnsforskning; SINTEF; die soziologische Abteilung an der Universität Oslo; IRIS in Stavanger, das Work Research Institut in Oslo sowie IFIM in Trondheim; dazu kommen noch Institute in Finnland, Schweden und Dänemark. Ähnlich wie in der deutschen Soziologie beansprucht jedes dieser Institute, einen eigenen Ansatz in der Arbeitsforschung entwickelt zu haben.

Um aus dieser Vielfalt eine Auswahl zu treffen, habe ich mich davon leiten lassen, was ich aus meinen langjährigen skandinavischen Kontakten, aus eigener Arbeit und aus der Literatur am besten kenne; das sind vor allem die Aktionsforschung und die staatlich finanzierten Work Life Programme in Norwegen und in Finnland. Andererseits habe ich mich daran orientiert,

¹ Der folgende Text basiert auf einem Vortrag, den ich am 24.4.2009 vor dem „Forum neue Politik der Arbeit“ in Dortmund gehalten habe. Diese Tagung zum Thema „Skandinavische Arbeitspolitik. Eine Alternative für Regionen in Deutschland?“ diente der Erkundung möglicher Anregungen aus der skandinavischen Arbeitspolitik und Arbeitsforschung unter anderem für die Regionalpolitik im Raum Dortmund.

² VRI ist das Akronym für „Virkemidler for Regional Innovasjon“, auf Deutsch: Forschungs- und Entwicklungsprogramm für regionale Innovation.

³ Ähnlich groß ist die Vielfalt der Programme zur Verbesserung des Arbeitslebens in Deutschland. Stationen der Entwicklung nach dem Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (seit 1974) waren die Programme des BMFT/BMBF „Arbeit und Technik“ ab 1985; „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ ab 2001; „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ ab 2007. Hinzu kommen diverse Programme des BMFT beim Projektträger in Karlsruhe sowie Programme des BMA wie etwa die „Initiative für eine neue Qualität der Arbeit (INQUA)“, 2001 auf Initiative der IG Metall vom damaligen Bundesarbeitsminister Riester gestartet.

was für die Zusammenarbeit von Wissenschaft, Politik und Gewerkschaften hier in der Region Dortmund am interessantesten sein könnte. Ich werde unter anderem zeigen, welche Methoden die skandinavische Aktionsforschung in den vergangenen zwei Jahrzehnten zur Organisation, Förderung und vor allem Verstetigung regionaler Entwicklungsprozesse entwickelt hat.

2. Die Themen skandinavischer Arbeitsforschung

Ich konzentriere mich im Folgenden auf vier charakteristische und für die Region Dortmund besonders interessante Entwicklungen der skandinavischen Arbeitsforschung:

- (a) Das Programm „industrial democracy“, das die Arbeitsforschung in Skandinavien über Jahrzehnte hin geprägt hat (Abschnitt 3.1)
- (b) Das regionale Engagement der Arbeitsforschung in Norwegen und Schweden (3.2)
- (c) Lernende Netzwerke als Motoren regionaler Entwicklung und Orte authentischen Lernens, vor allem in Finnland (Abschnitte 3.3 und 3.4)
- (d) Die regionalen F+E Milieus im öffentlichen Sektor Schwedens (Abschnitt 3.5).

Die Themen skandinavischer Arbeitsforschung waren und sind dieselben, die auch bei uns in Deutschland die Arbeitsforschung beschäftigen: Es geht um die menschenwürdige Gestaltung von Arbeit und Technik, um Arbeitsorganisation, Arbeitssicherheit, Ergonomie und Gesundheit am Arbeitsplatz („Gute Arbeit“), um Innovationen, um das Verhältnis von effizienter und menschenwürdiger Gestaltung der Produktion. In Schweden sind diese Fragestellungen jüngst unter dem Begriff des nachhaltigen Beschäftigungssystems zusammengefasst worden (sustainable work organization). Ursprünglich zielte das Konzept der Nachhaltigkeit auf den Verbrauch natürlicher Ressourcen. Da industrielle Produktion jedoch nicht nur natürliche, sondern auch menschliche, soziale und ökonomische Ressourcen verbraucht, sollen Arbeitssysteme so gestaltet werden, dass sie alle genannten Ressourcen (Produktionsfaktoren) gleichermaßen entwickeln (balanced development; Docherty 2008). Nach diesem Konzept der umfassenden Nachhaltigkeit ist ein Arbeits- und Beschäftigungssystem für die menschlichen, sozialen und ökologischen Ergebnisse der Produktion verantwortlich – und eben nicht nur für die ökonomischen im Sinne des Shareholder Value.

Dies Konzept umfassender Nachhaltigkeit ist weiter gehend als das des Ressourcen schonenden Umgangs mit Arbeit, wie es vor einigen Jahren in Deutschland diskutiert wurde (z.B. Brödner 2002, S. 20 ff). Hier geht es um ausgewogene *Entwicklung* einer Vielzahl von Ressourcen; daraus lässt sich ein Gestaltungs- und Entwicklungsprogramm für eine Region entwickeln.

Weiter kommt mir der umfassende Innovationsbegriff in den Sinn, der in den später 1980er Jahren im Programm „Arbeit und Technik“ diskutiert wurde (Lorenzen war damals der zuständige Referent im BMFT); er fordert, bei der Entwicklung und Anwendung von Innovationen neben den technischen auch ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen zu beachten.

Das schwedische Arbeitssystem wird der Anforderung einer nachhaltigen Entwicklung aller Ressourcen nicht gerecht – ebenso wenig wie das deutsche. In Schweden wie in Deutschland zeigt der Arbeitsmarkt deutliche Spaltungstendenzen. Einer großen und weiter wachsenden Gruppe von Beschäftigten gelingt es nicht, dauerhafte Arbeitsplätze zu finden. Sie sind

gezwungen, zwischen kurzfristiger Beschäftigung in prekären Arbeitsverhältnissen und Arbeitslosigkeit oder Umschulung hin und her zu wechseln. In Schweden waren Anfang dieses Jahrzehnts 20% des Arbeitskräftepotentials (850.000 von 4 Millionen) wegen langfristiger Erkrankung, Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung nicht beschäftigt (von Otter 2003). Diese Situation widerspricht eklatant der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung sozialer und humaner Ressourcen. Das gleiche gilt auf ökologischem und – was die soziale Infrastruktur angeht – auch auf ökonomischem Gebiet.

Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass auch das schwedische Modell des Wohlfahrtsstaats zunehmend unter den Druck des globalisierten Finanzmarktkapitals gerät, verstärkt seit dem Beitritt Schwedens zur EU 1993. Der schwedische Wohlfahrtsstaat war auf die Annahme ständiger Vollbeschäftigung gegründet. Er gerät nun in Schwierigkeiten, weil die Arbeitslosigkeit seit den frühen 1990er Jahren auf heute über 8% stieg und die Krankheitsraten sowie Frühverrentung wegen der verbreiteten Arbeitsintensivierung dramatisch zugenommen haben. Fast 20% der in Schweden aus Gesundheitsgründen früh Verrenteten sind jünger als 30 Jahre; psychische Probleme wie Depression und Selbstmord haben unter schwedischen Jugendlichen zugenommen (Hakanstra 2009).

So weit ein kurzes Blitzlicht auf das aktuelle schwedische Arbeitsleben und einige Themen der nordischen Arbeitsforschung, die die gleichen sind wie in Deutschland. Die Ansätze und Methoden arbeitspolitischer Forschung dagegen unterscheiden sich noch immer zum Teil erheblich.

3. Vier Entwicklungslinien der Aktionsforschung in Norwegen, Schweden und Finnland in den vergangenen fünfzig Jahren (1960 – 2009)

Ich konzentriere mich im folgenden Abschnitt auf den Teil der skandinavischen Arbeitsforschung, den ich am besten kenne und der meiner eigenen Arbeit am nächsten ist: die Aktionsforschung. Sie hält für die Bearbeitung arbeitspolitischer Fragestellungen Perspektiven und Arbeitsweisen bereit, die die traditionellen Methoden der Arbeitsforschung ergänzen, ich meine: oft auch verbessern können. Die in vorliegendem Zusammenhang wichtigsten Besonderheiten der Aktionsforschung sind

- ein dialogisches Verhältnis zwischen Theorie und Praxis (zwischen Wissenschaftlern und Praxisakteuren) und damit zusammenhängend
- eine Organisation des Forschungsprozesses, die die Erzeugung praxistauglichen Wissens ermöglicht und zwar mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen (der „human condition“, wie Fred Emery zu sagen pflegte). Das ist etwas anderes als die Anwendung wissenschaftlichen Wissens (oft zu beliebigen, vom Auftraggeber/Finanzier bestimmten Zwecken) in der so genannten angewandten Forschung.

Die Aktionsforschung hat in der skandinavischen Arbeitsforschung jahrzehntelang eine große Rolle gespielt. Ihre Legitimation beruht in erster Linie (a) auf der Erzeugung praxistauglichen Wissens (b) auf eine Weise, die Praxisakteure nicht zu Forschungsobjekten degradiert, sondern sie als gleichberechtigte Partner in Forschungsdialoge einbezieht („no othering business“, Eikeland 2007). Die konsequente Beachtung dieser Gütekriterien (praxistaugliches Wissen aus dialogischen Forschungsprozessen) und die damit erzielten Erfolge haben dazu beigetragen, die Aktionsforschung seit den 1990er Jahren vor allem in Norwegen als Teil des

sozialwissenschaftlichen Mainstreams zu verankern. Dazu hat sicher auch die in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend geteilte wissenschaftstheoretische Kritik an positivistischen Forschungskonzepten beigetragen. Vor allem in der norwegischen Forschungspolitik fand in den 1990er Jahren ein regelrechter Durchbruch statt, als öffentlich geförderte F+E Programme ausdrücklich auf Methoden der Aktionsforschung zurückgriffen (Qvale 2008, S. 121/122; zur wissenschaftstheoretischen Diskussion siehe auch Gustavsen 2004; Palshaugen 2004).

3.1 Das Programm „industrial democracy“

Die Aktionsforschung ist Ende der 1950er Jahre von Einar Thorsrud, dem Personalchef der Freia Schokoladenfabrik, in Norwegen eingeführt worden.⁴ Thorsrud hatte 1958 einen intensiven Kontakt mit dem Londoner Tavistock Institut. In diesem Institut haben in den 1950er Jahren vor allem Eric Trist und Fred Emery Ideen und Konzepte für eine nicht-tayloristische Arbeitsorganisation und die Demokratisierung der industriellen Arbeit (democracy at work) entwickelt. Ich erinnere mich gut an einen noch heute sehr lesenswerten Aufsatz von Eric Trist und K. Bramforth aus dem Jahre 1951⁵, in dem zum ersten Mal in der sozialwissenschaftlichen Literatur teilautonome Arbeitsgruppen beschrieben wurden. Die Autoren zeigten, dass die Aufrechterhaltung des Abbaubetriebs in langen Streben eines englischen Kohlebergwerks (longwall method of coal getting) die aktive Mitwirkung und die selbstständige Steuerung des Arbeitsablaufs durch Gruppen von Bergarbeitern erforderte (Trist, Bramforth 1951).

Dieser Aufsatz hat ebenso wie die späteren Arbeiten von Emery und Thorsrud unsere eigenen Aktionsforschungsprojekte seit Mitte der 1970er Jahre stark beeinflusst; entsprechende Anregungen aus der deutschen Industriesoziologie gab es damals nicht. Zwar schätze ich sehr die Arbeiten von Popitz und Bahrtdt aus den späten 1950er Jahren, vor allem wegen ihrer prägnanten Sprache und wegen der Genauigkeit ihrer Analysen; in ihrer Studie „Technik und Industriearbeit“ aus einem Walzwerk unterschieden sie zwar die beiden Formen gefügteartiger (technisch vermittelter) und teamartiger Kooperation, aber ihre Analysen betonten doch sehr die technische Determiniertheit von Arbeitsorganisation und Kooperation. Der gestaltende Einfluss der Arbeiter im Arbeitsprozess kam ihnen – anders als in den englischen Untersuchungen – noch nicht in den Blick (Popitz, Bahrtdt u.a. 1964, 1. Aufl. 1957)

Im England der 1950er und 1960er Jahre waren die industriellen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften durch heftige Konflikte geprägt. Dies war kein Klima für die Erprobung neuer Formen der Arbeitsorganisation mit dem Ziel demokratischer Mitwirkung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit. Ganz anders in Norwegen. Dort waren die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften kooperativ und von Vertrauen geprägt, die führenden Personen beider Seiten kannten sich (noch aus dem Krieg und der Widerstandsbewegung) persönlich, und auch der (sozialdemokratische) Staat war für die Mitwirkung an arbeitspolitischen Reformen zu gewinnen.

Als Thorsrud die Konzepte einer nicht tayloristischen Arbeitsorganisation und der demokratischen Gestaltung industrieller Arbeit aus dem Tavistock Institut nach Norwegen brachte, stieß er daher auf breite Zustimmung mit seiner Idee, ein staatlich finanziertes und von beiden Arbeitsmarktparteien getragenes Programm zur Förderung der industriellen Demokratie aufzulegen. Dies Programm hat die norwegische wie insgesamt die

⁴ Ich folge hier der Darstellung der Geschichte der Aktionsforschung in Norwegen bei Morten Levin (2006).

⁵ Eric Trist, K.E.W. Bramforth „Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting“, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 4 (1951). Trists Co-Autor Bramforth war ein englischer Bergarbeiter.

skandinavische Arbeitsforschung jahrzehntelang geprägt, und sein Konzept wie seine Ergebnisse haben auch international stark gewirkt, so z.B. auf das deutsche HdA Programm (siehe die Arbeiten von Ulich, Fricke und anderen Beteiligungsprojekten in der Frühphase des Humanisierungsprogramms).

Wir stoßen hier auf einen wichtigen Punkt: Pate des norwegischen Programms zur Förderung der industriellen Demokratie (und damit auch des spezifisch norwegischen Typs von Arbeitsforschung) war Ende der 1950er Jahre eine gesellschaftliche Kräftekonstellation aus Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat, die das Programm ins Leben rief und es trug. Grundlage dieser Konstellation war der Kompromiss, dass Modernisierung und Effizienzsteigerung der Wirtschaft mit arbeitspolitischen Reformen zur Demokratisierung der Wirtschaft vereinbar waren und gleichzeitig gefördert werden sollten.

Ein solcher Kompromiss und eine entsprechende gesellschaftliche Koalition standen 1975 auch am Anfang des deutschen Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“. Obwohl der Kompromiss in wesentlichen Punkten schon nach fünf Jahren 1980 von den Arbeitgebern aufgekündigt wurde und das Programm dadurch an Kontur verlor (keine Erweiterung der institutionellen Mitbestimmung durch Beteiligung; Sozialwissenschaftler sollten keine Konflikte mehr in die Betriebe tragen; keine Änderung der Lohnformen), hielt das Bündnis zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften noch eine Reihe von Jahren, allerdings auf langsam immer stärker eingeschränkter inhaltlicher Grundlage (Fricke 2004). In Norwegen ist ein solches Bündnis sogar kodifiziert worden. 1983 haben Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigung eine Vereinbarung getroffen, in der sie sich verpflichten, Unternehmen finanziell und fachlich zu unterstützen, wenn sie eine breite Beteiligung der Beschäftigten an Entwicklungsvorhaben organisieren wollen (Palshaugen 1996, S. 147). Diese Vereinbarung trägt bis heute.

Diese geschichtliche Erfahrung in verschiedenen Ländern Europas zeigt: staatlich geförderte Humanisierungsprogramme zur Förderung arbeitspolitischer Reformen haben nur eine Chance, wenn sie von einem breiten gesellschaftlichen Bündnis getragen sind wie es in Skandinavien mehrere Jahrzehnte lang der Fall war. In Norwegen und Schweden haben diese gesellschaftlichen Koalitionen besonders lange gehalten: In Norwegen sind die arbeitspolitischen F+E Programme bis heute von einer solchen Koalition getragen; in der Regel handelt es sich um drittelparitätische Programmstrukturen. Dagegen scheint der traditionelle Konsens zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften in Schweden inzwischen zu bröckeln. Die lange Jahre geltende Vereinbarung über zentrale Tarifverhandlungen ist vor 1 ½ Jahren von den Arbeitgebern gekündigt worden. Als die Verhandlungen über eine Verlängerung des Abkommens im März 2009 scheiterten, war das Arbeitsministerium nicht mehr bereit zu vermitteln (Hakansta 2009). Auch die Auflösung des Stockholmer National Institute for Working Life (NIWL) im Sommer 2006 gehört in diesen Zusammenhang.⁶

Doch zurück zur norwegischen Arbeitsforschung.

⁶ Die Schließung des NIWL war eine der ersten Reformen der Mitte-Rechts-Koalition, die 2006 die Wahlen zum schwedischen Reichstag gewonnen hatte – nach fast fünfzigjähriger Regierungszeit der Sozialdemokraten. Das Programm der neuen Regierung sah Steuersenkungen, eine Reduzierung der öffentlichen Ausgaben und die Verlagerung von Forschung vom Staat auf die Universitäten vor. Allerdings zählen nur drei von 29 schwedischen Universitäten Arbeitsforschung zu ihren Schwerpunkten (Hakansta 2009). Die Parallelen zur Entwicklung in Deutschland (und in der EU) auf den Gebieten der Steuerpolitik, der öffentlichen Haushalte und der Forschungspolitik sind unübersehbar.

Das von Einar Thorsrud und Fred Emery geleitete Programm zur Förderung der industriellen Demokratie bestand aus einer Reihe von zum Teil berühmt gewordenen Feldexperimenten (Modellversuchen) zur Entwicklung und Einführung nicht-tayloristischer Arbeitsorganisation in Unternehmen und zur demokratischen Beteiligung der Beschäftigten (ein auch international breit diskutiertes Beispiel ist der Fall Norsk Hydro). Sie folgten dem Konzept der „sich selbst regulierenden Arbeitsgruppen“, später auch in Deutschland bekannt geworden als teilautonome Gruppenarbeit (Ulich 1980). „Diese Innovation (der teilautonomen Gruppenarbeit) ist wahrscheinlich der bis heute bedeutendste Beitrag Norwegens zur internationalen Sozialwissenschaft“ (Levin 2006, S. 172).

Die norwegischen Arbeitsforscher haben sich für die Entwicklung demokratischer Formen der Arbeitsorganisation im Rahmen des Programms der industriellen Demokratie von Anfang an engagiert – sehr zu ihrem eigenen Nutzen und anders als die deutsche Industriesoziologie (Fricke 2004, S. 160 – 162). Dabei hat die norwegische Arbeitsforschung eine interessante Veränderung durchgemacht. Anfangs agierten Sozialwissenschaftler in den Entwicklungsprojekten als Experten des soziotechnischen Ansatzes. Dieser Ansatz prägte die ersten Modellversuche. Er besagt sehr kurz gefasst: Die Technik setzt arbeitsorganisatorischen Veränderungen Grenzen, bietet zugleich aber auch Chancen humaner Arbeitsgestaltung. Die Wechselbeziehungen zwischen Arbeitsorganisation und Technik sind also in jedem Fall zu beachten.

Allmählich jedoch trat an die Stelle soziotechnischer Gestaltung durch Experten die aktive Beteiligung der Beschäftigten, und zwar in der Phase der Konzipierung ebenso wie bei der Einführung der Veränderungen. Der Aktionsforscher Max Elden prägte für diese Entwicklung der Arbeitsforschung in Norwegen drei Phasen:

- anfangs die Experten, die von Modellversuch zu Modellversuch reisten und ihre Regeln soziotechnischer Gestaltung verbreiteten (sleeping bag generation)
- in einer Zwischenphase, in der sich die Arbeitsforscher darauf beschränkten, die Methoden für die arbeitsorganisatorischen Experimente bereitzustellen (tool kit generation)
- und schließlich die dritte Phase, in der die Forscher die Initiativen und Aktivitäten der Beschäftigten vor Ort förderten (do-it-yourself-generation) (Max Elden 1979, zit. nach Levin 2006, S. 172).

Am Ende dieser Entwicklung entstand die Aktionsforschung mit ihrer starken Betonung von Dialog und Partizipation, wie wir sie heute kennen. Ihr Feld ist in Norwegen seit den 1960er Jahren die Arbeitsforschung gewesen; das gilt bis heute mehr oder weniger für ganz Skandinavien. Heute ist Aktionsforschung neben Soziologie und Anthropologie eine bedeutende Stimme im skandinavischen Diskurs der Sozialwissenschaften, insbesondere in Norwegen (Levin 2006, S. 172).

3.2 Das regionale Engagement der Aktionsforschung

Die Modellversuche des Programms „industrial democracy“, die so genannten star cases, brachten in den teilnehmenden Unternehmen weit reichende Veränderungen; das gilt, wie schon gesagt, vor allem für die teilautonomen Gruppen und für den beteiligungsintensiven (partizipativen) Charakter der organisatorischen Veränderungen. Sie hatten aber auch ein gravierendes Defizit: es gelang nicht, die erzielten Veränderungen von einem Unternehmen auf andere zu übertragen. Theoretisch war die Ursache für das Transferdefizit bald erkannt:

Transfer besteht nicht darin, ein Produkt, eine best practice, ein arbeitsorganisatorisches Konzept (Gruppenarbeit, Beteiligungsverfahren) von einem Unternehmen zu anderen zu transferieren, sondern Transfer ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, sich ausbreitende und vor allem dauerhafte Lernprozesse (in einer Region, einer Branche, in vielen Unternehmen) zu organisieren.

Wie aber organisiert man solche Lern- und Entwicklungsprozesse? Und wie organisiert man sie so, dass sie möglichst dauerhaft sind, das heißt über die Dauer eines öffentlich geförderten Entwicklungsprogramms mit seinen besonderen Bedingungen hinaus anhalten? Hierzu liegen inzwischen Erfahrungen aus arbeitspolitischen Programmen verschiedener europäischer Länder vor, so aus Deutschland (HdA), Schweden (LOM), EU (EQUAL) zuletzt auch aus Finnland (TYKES III); die ersten aber waren auch in dieser Hinsicht die Norweger und Schweden (wobei es aus den 1970er Jahren ein frühes australisches Vorbild gab: Fred und Merrelyn Emery's "search conferences" in Australien; Emery 1999).

Am norwegischen Work Research Institute in Oslo entwickelten und praktizierten Björn Gustavsen und Per Engelstad Anfang der 1980er Jahre das Konzept der Dialogkonferenz. Die Idee war, möglichst alle Akteure eines Unternehmens oder – aus einem Cluster von Unternehmen oder einer Region – Vertreter aller Akteursgruppen zusammenzubringen und mit ihnen in einem Dreischritt

- eine gemeinsame Analyse der zu verändernden Situation (wo sind wir?)
- ein Veränderungskonzept, eine von allen geteilte Zielvorstellung zu entwickeln (wohin wollen wir?)
- verbindliche Pläne für gemeinsame Aktionen in Richtung auf die gewünschte Veränderung zu vereinbaren (wie kommen wir dort hin?)⁷

Wichtig ist, dass die Dialogkonferenzen eine betriebliche oder regionale Öffentlichkeit schaffen, in der Situationsanalysen, Veränderungsziele und Handlungspläne in gemeinsamer Diskussion aller beteiligten Akteure erarbeitet und vereinbart werden. Zur Teilnahme legitimiert ausschließlich einschlägige Arbeitserfahrung, nicht etwa Funktion, Autorität oder Delegation von Parteien wie häufig in der Regionalpolitik. Die Dialoge auf diesen Konferenzen finden nach den Regeln des demokratischen Dialogs statt, die Gustavsen und Kollegen gemeinsam mit den Akteuren vieler Entwicklungsprojekte des LOM Programms erprobt und formuliert haben (Gustavsen 1992, S. 3-4; deutsch 1994, S. 13/14)⁸.

Dialogkonferenzen sind keine einmalige Veranstaltung. Nach einer Auftaktveranstaltung zu Beginn begleiten Dialogkonferenzen einen Entwicklungsprozess in regelmäßigen Abständen, zum Beispiel einmal pro Jahr. Aufgabe der Folgekonferenzen ist es, die Zwischenergebnisse von Gestaltungsprozessen zu bewerten, zu reflektieren, die Handlungspläne ggf. anzupassen etc. An Dialogkonferenzen können 150 und mehr Akteure teilnehmen; sie alle aktiv an den Dialogen zu beteiligen, ist eine Sache der zweckmäßigen Organisation.

Im schwedischen LOM Programm (Leadership, Organization, Medbestämmande), geleitet vom norwegischen Aktionsforscher Björn Gustavsen, waren diese Dialogkonferenzen das Zentrum der Planung, Durchführung und Verbreitung betrieblicher Veränderungen in den

⁷ Eine kurze Darstellung des Konzepts der Dialogkonferenz findet sich in Fricke 2005; ansonsten und ausführlicher siehe Gustavsen 1992 (deutsch 1994) sowie Gustavsen, Engelstad 1986.

⁸ Die deutsche Übersetzung von Gustavsen 1992 ist unter dem Titel „Dialog und Entwicklung“ 1994 erschienen, inzwischen aber vergriffen. Einige wenige Exemplare können noch über den Autor dieses Textes bezogen werden.

beteiligten Unternehmen. Der Transfer von Entwicklungs- und Lernprozessen war damit zum ersten Mal zu einem expliziten Ziel und wesentlichen Bestandteil eines öffentlich geförderten Aktions- und Forschungsprogramms geworden. Die demokratische Beteiligung aller Akteure in einem betriebsöffentlichen Dialogprozess war für den Entwicklungs- und Lernprozess zentral.

Gustavsens hat die Idee der Organisation von Lernprozessen als Motoren der Entwicklung von organisatorischen Veränderungen später auf regionale Entwicklungsprozesse ausgeweitet. Um das Moment dauerhafter, sich selbst tragender Entwicklung zu betonen, spricht er neuerdings von der Möglichkeit, soziale Bewegungen (social movements) in Regionen zu generieren (Gustavsens 2003). Mit regional gegründeten sozialen Bewegungen sollen die Peripherien gegen die Zentren (Nationalstaaten, EU) gestärkt werden. Letztere sind von den gesellschaftlichen Problemlagen der Menschen zu weit entfernt und können daher nicht angemessen und rechtzeitig auf sie reagieren. In diesem Gedanken der Stärkung der Peripherie gegen die Zentren steckt ein demokratischer Impuls ebenso wie in der Beteiligung von Praxisakteuren an der Gestaltung ihrer Organisationen/Unternehmen/Regionen.

3.3 Lernende Netzwerke als Motoren regionaler Entwicklung

Wir kennen aus EU Programmen (EQUAL I und II) und aus deutschen Programmen zur Gestaltung von Arbeit und Technik das Konzept regionaler Entwicklungspartnerschaften (auch: lernender Netzwerke); vor allem im EQUAL Programm wurde es mit Erfolg praktiziert. Seit 2007 fördert auch das finnische Entwicklungsprogramm TYKES (ein Programm in der Tradition der Humanisierung des Arbeitslebens) lernende Netzwerke. Projekte des TYKES Programms praktizieren Transfer (dissemination) konsequent als Lernprozess. Besonders interessant ist dabei das Konzept der „generative mechanisms“. In einem Teil des Programms sind Gegenstand der Entwicklung und des Transfers nicht Produkte oder best practices, sondern Konstellationen von Akteuren, die innovative Entwicklungsprozesse (etwa in einer Region) nachhaltig gestalten, d.h. auch über das Ende von öffentlich geförderten Programmen hinaus weiter treiben. Diese Netzwerke sind die „generative mechanisms“, auf Deutsch vielleicht am ehesten als Entwicklungstreiber zu bezeichnen.

Das finnische TYKES Programm unterscheidet nach ihren Ergebnissen zwei Typen von Entwicklungsprojekten (Alasoini 2008, S. 66 - 75):

Die üblichen Entwicklungsprojekte zielen direkt auf Veränderungen in dem Kontext, in dem sie stattfinden. Beispiele sind Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, arbeitsorganisatorische Veränderungen, Steigerung der Arbeitsproduktivität etc.

Lernende Netzwerke. Ihr Ziel ist die Entwicklung neuer Ideen und anhaltender (dauerhafter) Entwicklungsprozesse. In lernenden Netzwerken kommen Vertreter verschiedener regionaler Akteursgruppen zusammen. Sie bringen unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in einen Diskussionsprozess ein, stärken dadurch ihre eigene Entwicklungskompetenz und fördern die Entwicklung ihrer Organisationen bzw. Regionen (Alasoini 2008, S. 73). Aus unterschiedlichen Erfahrungen gemeinsam lernend (learning from differences) generieren die Akteure neue Entwicklungskonzepte und vor allem „generative mechanisms“, wie es bei Alasoini und ähnlich bei dem Norweger Gustavsens (Gustavsens 2003) heißt. Ihre Aufgabe ist es, ständig neues Wissen und neue Entwicklungsprozesse in neuen Kontexten zu produzieren und damit einen regionalen Entwicklungsprozess nachhaltig zu gestalten und auf Dauer zu

stellen. In Norwegen gibt es regionale Entwicklungskoalitionen, in denen schon seit 30 Jahren Unternehmen, lokale Gewerkschaften, Gemeinden und Aktionsforscher zusammenarbeiten. Die eindrucksvollste, die ich kenne, ist die Entwicklungskoalition in der Region Telemark, Südwestnorwegen, die Thoralf Qvale auf der Dortmunder Tagung vorgestellt hat (Qvale 2009). Eine im Vergleich zu seinem Dortmunder Vortrag weit ausführlichere Analyse dieses Entwicklungsprozesses findet sich in Qvale 2008.

Auch die norwegischen Programme ED 2000 und VC 2010 zielen auf die Schaffung dauerhafter regionaler Entwicklungskoalitionen und Entwicklungsprozesse. Wie bereits kurz ausgeführt, geht Gustavsen noch einen Schritt weiter und spricht von sozialen Bewegungen, die es anstelle des Transfers von Ergebnissen aus Einzelprojekten zu schaffen gelte. Die Idee ist auch bei ihm, einen permanenten Entwicklungsprozess zu generieren, an dem möglichst alle Akteursgruppen einer Region demokratisch und nach den Regeln der Aktionsforschung zusammenarbeiten, um mit ihrer Organisation auch deren regionalen Kontext zu entwickeln.

Die Idee der Entwicklungstreiber (generative mechanisms) hat einen doppelten Vorteil: Das Kaskadenmodell des Transfers (erst die Entwicklung, dann der Transfer eines Produkts oder Verfahrens in Anwendungskontexte) ist überholt. Regionale Akteurskonstellationen (lernende Netzwerke) arbeiten dauerhaft zusammen und generieren einen permanenten regionalen Entwicklungsprozess. Insofern stellen die generative mechanisms, wie sie in skandinavischen F&E Programmen gefördert werden, ein nachhaltiges Entwicklungs- und zugleich Transferkonzept neuen Typs dar.

Ein Prinzip dieses Transferkonzepts ist learning from differences. Während das Konzept der Verbreitung von best practice Modellen den Lernraum inhaltlich beschränkt, weitet ihn die Präsenz unterschiedlicher Erfahrungen aus. Learning from differences kann weit produktiver sein als mit nur einer Konzeption konfrontiert zu werden, sei sie noch so beispielhaft und vorbildlich. Als weiteren Vorteil bieten lernende Netzwerke die Möglichkeit sehr rascher und vielseitiger Evaluation der im Netzwerk präsenten Erfahrungen. Schienstock spricht von reflexivem benchmarking (Schienstock 2004). Wie das learning from differences lebt auch das reflexive benchmarking vom Dialog gleichberechtigter Partner. Sie bringen ihre unterschiedlichen Erfahrungen ein und machen dadurch den Dialog reich und erfahrungsgesättigt.

3.4 Lernen aus authentischen Erfahrungen statt aus Texten und Handlungsanleitungen

Der finnische Aktionsforscher Robert Arnkil, der das Konzept des lernenden Netzwerks in Finnland eingeführt hat, hat sich ausführlich mit den Defiziten traditioneller Transferkonzepte befasst (Arnkil et al. 2003; Arnkil 2004): Kaskadenmodell, Transfer von Produkten statt von Verfahren. Er setzt auf eine Methode, die er „360 Grad story telling“ nennt. Jede Praxis, so sagt er, findet in einem Kontext horizontaler und vertikaler Beziehungen zu Kunden, Bürgern, Netzwerkpartnern, Management und Verwaltungen statt. Wenn die Mitglieder einer Organisation A verstehen wollen, was die Anwendung eines in der Organisation B entwickelten Verfahrens für sie bedeuten könnte, dann wäre es hilfreich, wenn die Mitglieder der Organisation B denen aus der Organisation A erzählen würden, „wie sie es gemacht haben“ (how they did it). Noch größer wäre der Lerneffekt, wenn auch Kunden, Entwicklungspartner und Manager ihre Erfahrungen berichten könnten, d.h. also alle Akteure aus dem gesamten „360 Grad Kontext“.

Kerngedanke ist, dass man aus persönlichen Erfahrungen besser lernt als von Datenbanken, Texten, Büchern und Handlungsanleitungen⁹. Es kommt darauf an, so sagt Arnkil, die tägliche Arbeit so zu gestalten, dass möglichst viele persönliche Lernerfahrungen stattfinden können.

Diese Idee ist nicht neu, wie Robert Arnkil selbst betont. Schon in den 1960er Jahren hat Einar Thorsrud, Leiter des norwegischen Programms „Industrial Democracy“, das Modell des „ship meets ship“ entwickelt und praktiziert. Einige Projekte aus dem Programm „Industrielle Demokratie“ hatten die Reorganisation und Demokratisierung der Arbeit auf Schiffen zum Gegenstand. Um die Erfahrungen von einem Schiff auf ein anderes zu übertragen, ließ Thorsrud die gesamten Mannschaften zusammenkommen und die auf dem Modellschiff gemachten Erfahrungen sowie die Möglichkeiten des Transfers auf ein zweites Schiff diskutieren; es trafen sich also nicht nur die Kapitäne und ausgewählte Experten, sondern – wie es demokratischer Tradition entspricht – die kompletten Besatzungen.

Ähnlich sind wir in unserem Peiner Humanisierungsprojekt in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre verfahren. Die Arbeiterinnen und Arbeiter der Abteilung der Peiner AG, mit denen wir ein Beteiligungsverfahren entwickelt hatten, wollten die Arbeitssituation von Belegschaften in anderen Betrieben kennen lernen. Wir fuhren also mit einem Bus unter anderem zu Grohe nach Hemer in NRW. Unsere Arbeiterinnen und Arbeiter schwärmten im Betrieb aus, um die Arbeitsbedingungen ihrer Kolleginnen und Kollegen zu erkunden, sprachen mit ihnen an den Arbeitsplätzen und hatten nach 1 ½ Stunden sämtliche Probleme des Betriebs erfasst (Fricke u.a. 1981).

3.5 Die Entstehung regionaler Forschungs- und Entwicklungsmilieus in Schweden

Der schwedische Bildungsforscher Thomas Tydén hat nachgezeichnet, wie im öffentlichen Sektor Schwedens in den 1980er und 1990er Jahren eine breite Initiative zur Gründung regionaler Forschungs- und Entwicklungsmilieus entstand. Die ursprüngliche Idee stammt aus der norwegischen Aktionsforschung (Tydén 2006, S. 144), wurde aber vor allem in Schweden wirksam. Sie traf dort auf eine Tradition, die der Regionalisierung von Forschung und Entwicklung entgegenkam.

In Schweden existiert seit 150 Jahren auf Provinzebene ein öffentliches Weiterbildungsnetz von Volkshochschulen, Landwirtschafts- und Haushaltshochschulen, später kamen noch Schwesternschulen (nursing schools) hinzu. In diesem regionalen Milieu machte sich Anfang der 1980er Jahre zunehmend ein Bedarf an F+E Kapazitäten im öffentlichen Sektor bemerkbar. Die lokalen und regionalen Behörden begannen damals, eine wachsende Zahl regionaler Forschungs- und Entwicklungsnetzwerke (regional research environments or milieus) zu gründen und mit staatlicher Hilfe zu finanzieren. Im Jahre 2000 existierten 82 solcher Organisationen in der schwedischen Provinz; sie arbeiten unabhängig und außerhalb von Universitäten und befassen sich überwiegend mit Fragen von öffentlichem Interesse wie Gesundheitsvorsorge und soziale Dienste, unterstützen also die lokalen und regionalen Behörden bei der Produktion öffentlicher Güter (Tydén 2006, S. 187 – 190).

⁹ Dies ist eine alte Erfahrung aus der Menschheitsgeschichte. Ereignisse aus der Frühzeit werden über Jahrhunderte und Jahrtausende weiter erzählt und zu Menschheitserfahrungen. Isidor Levin, der als Erzählforscher in St. Petersburg und Hamburg gelehrt hat, sagt: „Etwas muss immer weiter erzählt werden, weil etwas nicht klar ist, aber etwas Wichtiges darin enthalten ist“.

Ein zweiter Impuls zur Regionalisierung von Forschung und Entwicklung geht auf das LOM Programm zurück. Um das Transferproblem zu lösen, entstanden in verschiedenen Regionen Netzwerke von Unternehmensclustern, regionalen Verwaltungen und Forschungsinstituten, teils auch regionalen Universitäten.¹⁰ Ziel dieser Netzwerke war, wie zuvor gezeigt, das Transferproblem durch Verstärkung regionaler Entwicklungsprozesse zu lösen.

Es sei angemerkt, dass das jüngste F+E Programm in Norwegen¹¹ im Jahre 2007 ebenfalls eine entschiedene Wende zur Regionalisierung von Forschung und Entwicklung genommen hat. Seit 2007 startet das neue Programm in allen norwegischen Regionen Initiativen, die auf die Etablierung regionaler F+E Milieus zielen. Sie und nicht mehr nationale Institutionen (Norwegischer Forschungsrat, Ministerium für regionale Entwicklung, Ministerium für Wirtschaft) tragen seither die Programme; über die Verteilung der Fördermittel an Forschungsinstitute wird ebenfalls auf regionaler Ebene entschieden. Finanziert werden nur Institute, die den neuen F+E Milieus auf regionaler Ebene angehören.

Die regionalen F+E Milieus im öffentlichen Sektor Schwedens widmen sich praktischen Fragestellungen; ihre Arbeit ist nicht nach akademischen Disziplinen organisiert, sondern interdisziplinär, und sie findet im Dialog mit Praxisakteuren statt. Auf diese Weise entstehen regionale und lokale Innovationssysteme, in denen Forschung und neues Wissen ebenso eine Rolle spielen wie Weiterbildung, Organisationsentwicklung und Verwaltung. Sie sind als Institutionen sowohl von Universitäten als auch von regionalen Behörden unabhängig.

Dies schwedische Beispiel eines Netzwerks regionaler und lokaler F+E Milieus ist für eine wissenschaftlich fundierte Regionalentwicklung und –politik interessant; vielleicht können Anregungen daraus für die Entwicklung auch der Region Dortmund entstehen. Ich möchte aber abschließend auf einen weiteren, wissenschaftstheoretischen Zusammenhang hinweisen.

4. Eine Utopie wird Wirklichkeit

In den schwedischen F+E Milieus entsteht praxistaugliches Wissen, entstehen Entwicklungskonzepte aus der Kooperation von Wissenschaftlern mit Praktikern aus Institutionen des öffentlichen Dienstes (Gesundheit, soziale Dienste – social services), der lokalen und regionalen Verwaltung und der Weiterbildung. Das ist ein Milieu, in dem Aktionsforschung gedeihen und praxistaugliches Wissen generieren kann. Der schwedische Bildungsforscher Thomas Tydén nennt es dialogisches Wissen im Unterschied zum analogen Wissen, das aus dem Studium von Texten entsteht. Er meint, dass die neuen Forschungs- und Entwicklungsmilieus außerhalb der akademischen Welt einen Beitrag dazu leisten, diese beiden Wissensarten nicht nur zu integrieren, sondern auch Methoden des dialogischen Forschens und Lernens zu entwickeln. Diese entsprechen, so sagt Tydén, der nachfordistischen Welt jenseits des tayloristischen Fabriksystems besser als die hierarchische Organisation akademischer Wissensproduktion und der Arbeitsteilung von Wissenschaft und Praxis (Tydén 2006, S. 190).

Hierzu ein Zitat meines verstorbenen Kollegen Claude Faucheux:

¹⁰ 1997 erlegte ein Gesetz zur Hochschulreform (law on higher education and research) den schwedischen Universitäten als dritte Aufgabe neben Lehre und Forschung die Mitwirkung an der Lösung regionaler Probleme auf. Siehe hierzu Brulin 1998.

¹¹ VRI, deutsch: F+E Programm für regionale Innovation

„Der Gedanke, eines Tages könnte die reflexive Komponente so sehr Teil des Handelns sein, dass die Akteure die laufenden Forschungen als normalen Überprüfungsprozess ihres Handelns betrachten würden, ist keinesfalls illusorisch. Dann wird die Zusammenarbeit mit professionellen Forschern ... gängige Praxis sein; das wird dazu führen, dass die Akteure die Möglichkeiten von Forschung zur Lösung ihrer eigenen lokalen Fragestellungen besser kennen. Auch die Bedeutung der Begriffe Forschung und Wissenschaft wird sich dann grundlegend ändern: Die Gegensätze zwischen Subjekt und Objekt, zwischen reiner und angewandter Wissenschaft werden ... verschwinden; zum Kern der Wissenschaft wird unsere mögliche Beziehung zu einer Realität werden, für deren Umwandlung wir verantwortlich sind, wobei wir natürlich als Akteure einbezogen sind. Die gesamte wissenschaftliche Tätigkeit zur Gewinnung von Erkenntnissen wird sich nicht mehr auf die Universitäten beschränken, sondern auf das gesamte Spektrum menschlicher Aktivitäten ausdehnen, wird nicht mehr auf Fachabteilungen von Einzeldisziplinen beschränkt sein, die keine Notiz voneinander nehmen ... Ein kontinuierlicher Dialog zwischen wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen wird die Akteure dazu befähigen, ‚global zu denken und lokal zu handeln‘. Aus dieser Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Handeln in gemeinsamen Forschungsprozessen werden die Kenntnisse gewonnen, die zur Bewältigung der von uns selbst erzeugten Probleme erforderlich sind“ (Faucheux 1994, S. 160).

Claude Faucheux hat diesen Gedanken auf einem Seminar vorgetragen, das ich 1994 zur Evaluation der damals in Deutschland auf Bundes- und Landesebene aktuellen Forschungs- und Entwicklungsprogramme zu Arbeit und Technik veranstaltet hatte. Klang sein Ausblick vor 15 Jahren noch wie eine Utopie, so wird diese Vorstellung in den skandinavischen F+E Milieus heute allmählich Wirklichkeit.

Literatur

Alasoini, Tuomo (2008) „Building Better Programmes: Learning Networks in the Promotion of Workplace Innovation“, *International Journal of Action Research* 4 (1+2), S. 62 – 89

Arnkil, Robert; Rissanen, P.; Pitkänen S.; Piirainen, T.; Koski, P., Berg, P.; Vartiainen, M. (2003) “The Finnish Workplace Development Programme – A Small Giant?” Evaluation Report, Ministry of Labour, Finland.

Arnkil, Robert (2004) “The Finnish Workplace Development Programme – A Small Giant?” *Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, 9 (3). S. 249-278.

Arnkil, Robert (2008) “In Search of Missing Links in Disseminating Good Practice – Experiences of a Work Programme in Finland”, *International Journal of Action Research* 4 (1+2), S. 39 - 61

Brödner, Peter (2002) “Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung” in Peter Brödner, Matthias Knuth (Hrsg) “Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen“, München, Hampp, S. 1 - 34

Brulín, Göran (1998) “The New Task of Swedish Universities. Knowledge Formation in Interactive Cooperation with Practitioners”, *Concepts and Transformation. International Journal for Action Research and Organizational Renewal*, 3 (1+2), S. 113 – 127

Docherty, Peter; Mari Kira; A.B. Rami Shani (2008) „Social Sustainability in Work systems“ in: Carin Hakansta, Kenneth Abrahamsson (eds) “Work Places of the Future”, proceedings of the WORK-IN-NET Foresight Seminar held in Stockholm, 4.-5. September 2008.

www.workinnet.org

Eikeland, Olav (2007) “Why should Mainstream Social Researchers Be Interested in Action Research?”, *International Journal of Action Research*, 3 (1+2), S. 38 - 64

Elden, Max (1979) “Three generations of work-democracy-experiments in Norway” in: C.L. Cooper, E. Mumford (eds.) “The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe”, London

Emery, Merrelyn (1999) “Searching. The Theory and Practice of making Cultural Change”, Dialogues on Work and Innovation, vol. 4, Benjamins, Amsterdam

Faucheux, Claude “(1994) “Wozu brauchen wir Aktionsforschung?” in: Werner Fricke (Hrsg.) „Arbeit und Technik-Programme in Bund und Ländern 1993. Eine Sozialwissenschaftliche Bilanz“, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 149 – 162

Fricke, Else, Werner Fricke, Manfred Schönwälder, Barbara Stiegler (1981) “Qualifikation und Beteiligung. Das ‚Peiner Modell‘ zur Humanisierung der Arbeit“, Frankfurt/Main, Campus

Fricke, Werner (2004) “Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland – eine Bilanz” in: Wolfgang Weber u.a. (Hrsg) „Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung“, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, S. 144 – 168

Fricke, Werner (2005) „Das Modell der Dialogkonferenz zur Vernetzung von Wissenschaftlern und Gewerkschaftern als Arbeitskonzept für den Hattinger Kreis“, www.hattinger.kreis.de/organisationslernen-in-gewerkschaften-Übersicht

Gustavsen, Björn (1992) „Dialogue and Development. Social science for social action: toward organizational renewal“, Maastricht, van Gorcum, Deutsche Übersetzung 1994:

Gustavsen, Björn (1994) „Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt“, Berlin 1994, Sigma (vergriffen)

Gustavsen, Björn (2003) „Action research and the problem of the single case“ in: *Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, 8 (1), pages 93 – 99.

Gustavsen, Björn (2004) „Making Knowledge Actionable. From Theoretical Centralism to Distributive Constructivism“, *Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, 9 (2), S. 147 - 180

Hakansta, Carin (2009) „The future of working life in Sweden: research aspects“ Manuskript eines Vortrags auf dem Zweiten Zukunftsforum des BMBF zum Programm „Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln“ am 2./3. April 2009 in Berlin

Levin, Morten (2006) „Action Research in Norway“ in: Kurt Aagaard Nielsen, Lennart Svensson (eds.) „Action and Interactive Research. Beyond Practice and Theory“, Shaker Publishing, Maastricht, S. 170 - 178

Palshaugen, Oyvind (1996) „This is not the whole story ...“ in: Stephen Toulmin, Björn Gustavsen (eds) „Beyond Theory. Changing Organizations through Participation“, Amsterdam, John Benjamins (Dialogues on Work and Innovation, Band 2)

Palshaugen, Oyvind (2004) „How to do things with words: Towards a linguistic Turn in Action Research“, *Concepts and Transformation. International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, 9 (2), S. 181 - 204

Popitz, Heinrich, Hans-Paul Bahrdt, Ernst August Jüres, Hanno Kesting (1964, 2. Aufl.) „Technik und Industriearbeit“, Tübingen

Qvale, Thoralf Ulrik (2008) „Regional Strategies to meet Globalization: How Single Plants Innovate together to Remain Viable and Secure Employment. The Grenland Industrial Cluster and Telemark“, *International Journal of Action Research* 4 (1+2), S. 114 – 154

Qvale, Thoralf Ulrik (2009) „Grenland in Telemark; A Case of regional strategies for Innovation and Employment in Norway“. Vortrag auf der Tagung des Forum „Neue Politik der Arbeit“ in Dortmund, 24.4.2009: www.forum-neue-politik-der-arbeit.de/index.html

Schienstock, Gerd (2004) „From path dependency to path creation: A new challenge to the systems of innovation approach“ in Gerd Schienstock (ed) „Embracing the knowledge society: The dynamic transformation of the Finnish innovation system. Cheltenham, Edward Elgar, S. 3 – 27

Svensson, Lennart, Casten von Otter (2002) "Strategies for Regional Regeneration: Learning from the Bergslagen Regional Research Centre" in: *Economic and Industrial Democracy*, vol. 23 (3)

Trist, Eric L., K.E.W. Bramforth (1951) „Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting“, *Human Relations*, vol. 4 (1951), S. 3 ff

Tydén, Thomas (2006) "Interactive Research growing from the grassroots in the Swedish Public Sector" in: Kurt Aagaard Nielsen, Lennart Svensson (eds.) "Action and Interactive Research. Beyond Practice and Theory", Shaker Publishing, Maastricht, S. 179 - 191

Ulich, Eberhard (1980) „Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung“ in: „Gruppenarbeit in der Motorenmontage – ein Vergleich von Arbeitsstrukturen“, Band 3 der Schriftenreihe „Humanisierung der Arbeit“, S. 97 – 142, Frankfurt/Main, Campus

von Otter, Casten (2004) „Swedish Working Life – searching for a new regime“, National Institute for Working Life, Stockholm

Autor:

Prof. Dr. Werner Fricke
Institut für Regionale Kooperation
Unter den Eichen 31
29568 Wieren/Bez. Lüneburg
Email: fricke.irc@t-online.de