

Praxisimpulse Arbeitsforschung – Forschungsergebnisse zielgruppengerecht aufbereitet für die Praxis

Oleg CERNAVIN¹, Anja CORDES², Theresa JOERIBEN¹, Jonas KUHN³,
Leandra SCHOLZ⁴

¹Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“;
Hohe Straße 85-87, D-50667 Köln

²Institut für Betriebsführung im DHI e. V.,
Unterweingartenfeld 6, D-76135 Karlsruhe

³WZL-MQ/IMA | RWTH Aachen University,
Dennewartstr. 27, D-52068 Aachen

⁴BTQ Kassel im ver.di Bildungswerk Hessen e. V.,
Königstor 35, D-34117 Kassel

Kurzfassung: In diesem Beitrag werden die zielgruppengerecht aufbereiteten Praxisimpulse Arbeitsforschung des BMBF-Projektes WIN:A (Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung)¹ vorgestellt. Sie helfen, Produkte der Arbeitsforschung und Angebote der regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKodA) in der Semantik der drei Zielgruppen Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Betriebsräte und Beratende von KMU in kompakter Form zu beschreiben. Die Praxisimpulse Arbeitsforschung erreichen über bestehende mediale und personale Transferstrukturen die Zielgruppen in den Betrieben. Adressiert werden auch Beratende aus intermediären Organisationen, die KMU unterstützen und als Vermittelnde für die Ergebnisse der Arbeitsforschung und für die Angebote der ReKodA gewonnen werden.

Schlüsselwörter: Transferwege, Transferprodukte, Transferstrukturen, regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung, intermediäre Organisationen

1. Die Transferlücke von Arbeitsforschung zu KMU

Ausgangsüberlegung für die Praxisimpulse Arbeitsforschung war die Feststellung, dass die Arbeitsforschung kontinuierlich neue Erkenntnisse zur Gestaltung von Arbeit generiert und diese Forschungsergebnisse in praxistaugliche Produkte wie z. B. Leitfäden, Checklisten oder Umsetzungshilfen überführt. Diese Produkte können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, aktuelle Herausforderungen wie die Fachkräfteproblematik, die Digitalisierung oder die Energie- und Klimakrise zu bewältigen und gleichzeitig gute Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

¹ WIN:A - Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung, Förderkennzeichen 02L19C021. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträger Karlsruhe, Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Verbundprojektspartner: RWTH Aachen University, Lehrstuhl für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement & Lehrstuhl für Informationsmanagement im Maschinenbau (WZL-MQ/IMA), Deutsches Handwerksinstitut e.V. (itb), Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. (BTQ), Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (OM).

Jedoch weisen zahlreiche Studien (zusammengefasst in Borowski et al. 2023) auf eine Transferlücke bei der Vermittlung von Inhalten aus den Arbeitswissenschaften in die betriebliche Praxis hin: Forschungsergebnisse und ihre Produkte sind oftmals nicht bekannt, Anknüpfungspunkte für das alltägliche Handeln in KMU, bei Betriebsräten und Transferorganisationen werden nicht gesehen oder es bestehen Schwierigkeiten bei der Übersetzung arbeitswissenschaftlicher Ergebnisse in den eigenen Anwendungskontext. KMU haben aufgrund knapper zeitlicher und personeller Ressourcen oftmals nicht die Möglichkeit, sich eingehend mit der Suche nach arbeitswissenschaftlichen Produkten zu beschäftigen und diese auf Relevanz und Praxistauglichkeit zu prüfen (u. a. Cordes et al. 2023). Auch Betriebsräten sind die Ergebnisse der Arbeitsforschung, die sie bei der Umsetzung ihrer Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz unterstützen können, nicht hinlänglich bekannt (u. a. Suchy et al. 2023).

2. Beratende als Vermittelnde in den Transfer einbinden

Warum betrachtet WIN:A Beratende als Zielgruppe? Der Grund lautet: Für den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Produkten hat insbesondere die persönliche Interaktion sogenannter Transfermittelnder oder vermittelnder Beratender positive Auswirkungen auf die Wissensübertragung und -sicherung (u. a. Bau 2014; Beier et al. 2007; Findeisen et al. 2021; Leisten 2012, 96ff.; Schmauder 2013, S. 2ff.). Findeisen et al. ziehen den Schluss: „Transferakteure beeinflussen somit das Transfergeschehen durch ihr bloßes Handeln als Transfergeber, -nehmer und Intermediäre“ (2021, S. 2). Daher kommt intermediären Transferakteuren eine wichtige Rolle als Vermittelnde bei der Verbreitung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU zu.

Unter Transfermittelnden werden Beratende von intermediären Organisationen außerhalb des Betriebs verstanden, „die den Transferpartnern bei Aufgaben wie Informationsbeschaffung, Beratung, Kommunikation, Vermittlung eines Transferpartners sowie der tatsächlichen Transferdurchführung behilflich“ (Bormann 2020, S. 1) sind.

Wer könnten diese vermittelnden Beratenden bzw. Transfermittelnden zu KMU in der Arbeitsforschung sein? Da die Herstellung vertrauensbasierter Beziehungen zwischen Personen immer auf einem längeren gemeinsamen Erfahrungsprozess basiert, sollten als vermittelnde Beratende für die Ergebnisse der Arbeitsforschung Personen und ihre intermediären Organisationen gewonnen werden, die diese Beziehungen bereits pflegen und das Vertrauen der KMU besitzen (u. a. Bormann 2020; Cernavin et al. 2023, S. 119ff.). Mit solchen Personen und deren Organisationen kooperieren zahlreiche KMU. Hierzu gehören vermittelnde Beratende (Eck et al. 2023), die

- wirtschaftlich agieren, wie Steuerberatende, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Unternehmens- und Personalberatende;
- aus dem gesellschaftlichen Verwaltungsbereich stammen, wie Beratende der (Handwerks-)Kammern, der Wirtschaftsförderungen, der Agentur für Arbeit, der Krankenkassen, der Berufsgenossenschaften oder Beratende aus dem staatlichen Bereich.

Diese Beratenden sollen die Transferaufgabe nicht aus altruistischen Motiven übernehmen. Sie haben in der Regel selbst einen hohen Nutzen von den Produkten der Arbeitsforschung und den Angeboten der ReKodA. Diese Produkte und Angebote geben ihnen qualifizierte Werkzeuge und Möglichkeiten an die Hand, um Betriebe wirkungsvoll zu beraten. Gleichzeitig ermöglichen diese Produkte den Beratenden, die

jeweils neusten Erkenntnisse der Arbeitsforschung in ihren Beratungen zu berücksichtigen und die Wissenschaft in ihre Beratungen einzubinden.

Doch auch diese Intermediäre haben große Kenntnislücken hinsichtlich der Produkte der Arbeitsforschung und der Angebote der ReKodA, wie eine aktuelle Studie des Projektes WIN:A zur Arbeitsforschung in der KMU-Praxis verdeutlicht. So messen die Transferagierenden Themen der Arbeitsforschung sowie der ReKodA eine hohe Relevanz bei und wünschen sich bessere Hilfsmittel, um arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in ihr Alltagshandeln integrieren zu können (Cernavin & Joerißen 2022).

3. Die Praxisimpulse Arbeitsforschung

Die Praxisimpulse Arbeitsforschung sind kompakte Handlungs- und Orientierungshilfen, in denen Produkte der ReKodA sowie weitere praxistaugliche, aktuelle Ergebnisse der Arbeitsforschung zielgruppengerecht aufbereitet werden. Die Auswahl der Ergebnisse und Produkte erfolgt auf Grundlage definierter Qualitätskriterien bedarfsorientiert im Hinblick auf ihre Relevanz für die Unterstützung und Weiterentwicklung von KMU.



Abbildung 1: Beispielhafte Praxisimpulse Arbeitsforschung zu Produkten aus der Arbeitswissenschaft & zu Angeboten der ReKodA.

Die so ausgewählten Produkte der Arbeitsforschung und die Angebote der ReKodA werden zielgruppenorientiert jeweils in der spezifischen Semantik für Führungskräfte, Beratende und Betriebsräte auf zwei Seiten komprimiert, verständlich, praxistauglich und wissenschaftlich fundiert dargelegt. Die Zielgruppenorientierung spiegelt sich dabei sowohl in der konzeptionellen als auch in der inhaltlichen, sprachlichen sowie grafischen Gestaltung der Praxisimpulse wider.

Alle Praxisimpulse Arbeitsforschung haben die gleiche Struktur:

- Für jede Zielgruppe wird in ihrer Semantik das Produkt der Arbeitsforschung beziehungsweise die Angebote der ReKodA vorgestellt.
- Der Mehrwert des Produktes und des Angebotes für die Zielgruppe wird beschrieben.
- Es wird dargestellt, wie die Zielgruppe das Produkt und das Angebot nutzen kann.
- Direkter Zugang zum Produkt und zum Angebot (QR-Code zur Internetseite).

Führungskräfte, Beratende und Betriebsräte erhalten so in ihren jeweiligen Denk- und Handlungsmustern einen niederschweligen, kurzen Zugang zu arbeitswissenschaftlichen Ergebnissen und Angeboten der ReKodA.

Die ersten fünf Pilot-Praxisimpulse wurden mit den Zielgruppen abgestimmt und diskutiert, um den größtmöglichen Nutzen durch Form und Ansprache zu gewährleisten. Weiterhin hat das WIN:A-Projektteam eine Recherchesystematik, Qualitätskriterien, einen Schreibleitfaden sowie systematische Erstellungs- und Validierungsprozesse entwickelt, um die Qualität der Praxisimpulse sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Zudem wird so eine konsistente Umsetzung der Zielgruppenorientierung gewährleistet und ein Produkt mit Wiedererkennungswert ermöglicht.

Zusätzlich wurden wegen der spezifischen und rechtlich geregelten Beteiligung von Betriebsräten ein Handlungsleitfaden zum Thema „KI braucht Weiterbildung“ erstellt.

4. Warum drei Praxisimpulse Arbeitsforschung zu einem Produkt?

Warum gibt es zu jedem beschriebenen Produkt der Arbeitsforschung und zu jedem Angebot eines ReKodA drei verschieden aufbereitete Praxisimpulse für je Führungskräfte, Betriebsräte und Beratende? Grund sind die unterschiedlichen Semantiken und Perspektiven der drei Zielgruppen. Unter Semantik werden dabei die Sinnverarbeitungsregeln verstanden, die der jeweiligen Zielgruppe in ihrem idiosynkratischen Denk- und Handlungsmuster eigen sind (Luhmann 1987, S. 19). Um dies an einem Beispiel zu erläutern: Ein Leitfaden mit Kriterien zum Erkennen und Bewerten von künstlicher Intelligenz (KI) wird von einer Führungskraft unter der Perspektive gelesen, wie KI dabei helfen kann, Aufgaben in der Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses im Betrieb zu verbessern. Den gleichen Leitfaden nutzten Betriebsräte unter dem Gesichtspunkt, wie er dabei hilft, ihre Aufgaben einer menschengerechten Gestaltung von KI nach dem Betriebsverfassungsgesetz besser zu erfüllen zu können und die Möglichkeit der Mitbestimmung möglichst fundiert umsetzen zu können. Beratende verwenden den Leitfaden, um den Kunden eine innovative Beratungsleistung anbieten zu können. Drei vollkommen unterschiedliche Semantiken und Perspektiven. Der Sinn und der Nutzen des Produktes der Arbeitsforschung oder des Angebotes eines ReKodA ist für die drei Zielgruppen sehr unterschiedlich. Er wird nur dann erkannt und verstanden, wenn das jeweilige Denk- und Handlungsmuster angesprochen und erreicht wird.

5. Medialer und personaler Transfer der Praxisimpulse Arbeitsforschung

Die Praxisimpulse Arbeitsforschung erreichen über mediale und personale Transferwege die Zielgruppen. Der mediale Transferweg ist die Plattform „Management – Arbeit – Forschung – Wie Betriebe Forschungsergebnisse nutzen können“ (www.om-maf.de). Die Plattform wurde speziell für den Transfer von Ergebnissen der Arbeitsforschung in

den Denk- und Handlungsmustern der drei Zielgruppen entwickelt. Zentraler Bestandteil der Plattform sind die Praxisimpulse Arbeitsforschung. Eine detaillierte Suche nach Thema, Art des Produktes, Zielgruppe und Angeboten von ReKodA ermöglicht ein zielgenaues und bedarfsorientiertes Auffinden von Produkten der Arbeitsforschung oder Angeboten der ReKodA.

Herausgeberin der Plattform ist die Offensive Mittelstand (OM). Die OM ist eine neutrale und unabhängige Plattform intermediärer Organisationen (sozialpartnerschaftliche Organisationen, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände) (Joerißen et al. 2023). Hier kommen die wichtigsten Akteure der KMU-Landschaft zusammen, die 200.000 KMU-Beratende vertreten. Hier finden sich diejenigen Vermittelnden, die für den Transfer der Produkte der Arbeitsforschung und der Angebote der ReKodA gewonnen werden sollen. Zu den Partnern gehört auch das Netzwerk der gewerkschaftsnahen Technologieberatungsstellen, die Betriebsräte erreichen. Dass diese Organisationen beschlossen haben, über die Plattform „Management – Arbeit – Forschung“ das Thema Arbeitsforschung an ihre Themen- und Aufgabenfelder anzugliedern, kann eine große Unterstützung für die Arbeitsforschung sein. Damit geht allerdings kein inhärentes Verständnis aller Mitarbeitenden und Mitglieder dieser Organisationen über den Umfang und die Anwendungspotentiale der Arbeitsforschung einher. Die Plattform bietet hier eine bisher noch nicht bestehende Struktur an Möglichkeiten, den Transfer zu intensivieren und in die Breite der Praxis zu tragen.

Aktuell werden Weiterbildungsworkshops für die intermediären Akteure entwickelt, um die Möglichkeiten der Praxisimpulse Arbeitsforschung und der Plattform in die Breite zu tragen. Es werden gemeinsam mit den Beratenden Wege entwickelt, wie sie ihre Aufgabe mithilfe der Forschungsangebote wirkungsvoller umsetzen können. Über diesen Weg soll eine breite personale Struktur von Vermittelnden für die Arbeitsforschung und die Angebote der ReKodA aufgebaut werden.



Abbildung 2: Einblick in die Plattform „Management – Arbeit – Forschung“.

6. Die Transferwege für die eigenen Produkte und Angebote nutzen

Mit den Praxisimpulsen Arbeitsforschung und der Plattform „Management – Arbeit – Forschung“ (www.om-maf.de) wurden mediale und personale Instrumente und Strukturen geschaffen, die von allen Projekten der Arbeitsforschung und von den ReKodA genutzt werden können. Je intensiver und umfassender die Projekte und Zentren diese Möglichkeiten nutzen, desto wirkungsvoller kann der gemeinsame zielgruppenspezifische Transfer von Ergebnissen und Produkten der Arbeitsforschung in die betriebliche Praxis sein.

7. Literatur

- Bau M (2014) Perspektiven für den Technologie- und Wissenstransfer im Kreis Herzogtum Lauenburg, Reihe: ILAG – Sozialwissenschaftliche Forschung, Bd. 7, Ascheberg.
- Beier M, Edlich B (2007) Die Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen auf regionaler Ebene am Beispiel Sachsens. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Bormann P-M (2020) Intermediär. Transfermittler im Transferegeschehen des Innovationssystems. Aus: Scientific Glossary, www.transferforschung.de/ Transfer-i Forschung.
- Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T. (Hrsg.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung – Wie Dienstleistungen zur präventiven Arbeitsgestaltung und Ergebnisse der Arbeitsforschung die Akteure in den Unternehmen wirkungsvoll erreichen. Münster, New York: Waxmann Verlag.
- Cernavin O, Joerißen T (2022) Arbeitsforschung in der KMU-Praxis – Untersuchungsergebnisse zum Transfer von Kompetenzzentren Arbeitsforschung in der Region, Stiftung Mittelstand Gesellschaft Verantwortung, Schriftenreihe 1 8/2022.
- Cernavin O, Joerißen T (2023) Transfer als soziales System. In: Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Hrsg.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 103–136.
- Cordes A, Schliephake J, Bauer J M (2023) Transfer und Handwerk. In: Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Hrsg.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 229–244.
- Eck C, Borowski E, Hees F (2023) Transferakteure – eine strukturelle Übersicht. In: Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Hrsg.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 137–152.
- Findeisen V, Bormann P-M, Brucksch M (2021) Transferakteure im Transferegeschehen. Funktionen, Rollen, Bedeutung und Beiträge von Transferakteuren im Transferegeschehen. Aus: Scientific Glossary. www.transferforschung.de/ Transfer-i Forschung
- Joerißen T, Borowski E, Ihm A, Lochmann W (2023) Offensive Mittelstand – Selbstorganisation der Transferakteure. In: Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Hrsg.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 191–212
- Leisten I (2012). Transfer Engineering in transdisziplinären Forschungsprojekten. Norderstedt: BoD.
- Luhmann N (1987 (1994)) Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 5. Auflage.
- Schmauder M (Hrsg.) (2013) Technologietransfer. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Suchy O, Lochmann W (2023) Transfer und Arbeitnehmer*innen. In: Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Hrsg.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 253–256.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

**Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart
In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2024
ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**
im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin
info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de