

Überwindung der Transferlücke: Strategien zur Verbesserung der Auffindbarkeit und Nutzung arbeitswissenschaftlicher Forschungsergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen sowie deren Unterstützende

Anja CORDES¹, Nele KRÄMER², Leandra SCHOLZ³, Oleg CERNAVIN²

¹ *Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V.,
Unterweingartenfeld 6, D-76135 Karlsruhe*

² *Stiftung Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung,
Hohe Straße 85-87, D-50667 Köln*

³ *BTQ Kassel im ver.di Bildungswerk Hessen e. V.,
Königstor 35, D-34117 Kassel*

Kurzfassung: Die Arbeitsforschung liefert wertvolle Erkenntnisse zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) bei aktuell relevanten Herausforderungen. Diese Erkenntnisse werden oftmals in Form von Hilfsmitteln wie Leitfäden, für die Zielgruppe der KMU aufbereitet, erreichen die Breite der KMU jedoch oft unzureichend. Im folgenden Beitrag wird die Transferlücke in der Arbeitsforschung thematisiert und Barrieren bei der Auffindbarkeit von Forschungsergebnissen untersucht. Es werden Strategien abgeleitet, um den Wissenstransfer zwischen Arbeitsforschung und Praxis zu verbessern und die Nutzung arbeitswissenschaftlicher Hilfsmittel in der Praxis zu etablieren.

Schlüsselwörter: Wissenstransfer, Transferlücke, Auffindbarkeit, KMU (kleine und mittlere Unternehmen)

1. Einleitung

Die angewandte Arbeitsforschung generiert im Rahmen öffentlich geförderter Forschungsvorhaben kontinuierlich Erkenntnisse für eine produktive, sichere, menschen- und gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit. Diese bieten für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wertvolle Impulse, die sich u. a. auf relevante Schwerpunktthemen für KMU wie Digitalisierung, Einsatz/Nutzung Künstlicher Intelligenz, Fachkräftemangel, Bürokratiebelastung oder Energiekrise beziehen (Schliephake et al. 2023; Cernavin & Joerrißen 2022; Cordes et al. 2024). Sie erschließen für KMU den innovativen Stand der angewandten Arbeitsforschung. Oftmals werden diese Erkenntnisse in praxistaugliche Hilfsmittel wie Leitfäden, Checklisten oder Apps umgesetzt. Diese können KMU dabei unterstützen, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und gleichzeitig gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu sichern. Oftmals werden Förderprogramme explizit für die Zielgruppe von KMU aufgelegt, da diese angesichts fehlender Fachabteilungen (z. B. für die Bereiche Personal oder für FuE) begrenzte Kapazitäten haben.

Allerdings lassen sich zwei zentrale Hürden ausmachen, die die Nutzung des großen Potenzials innovativer Erkenntnisse und Hilfsmittel aus der Arbeitsforschung, auch über den Kreis der geförderten Betriebe hinaus, erschweren: Zum einen sind Hilfsmittel aus Forschungsprojekten oft in der Praxis unbekannt bzw. es fehlen An-

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit

knüpfungspunkte für betriebliche Akteure oder intermediäre Organisationen. Zum anderen sind diese Hilfsmittel oft schwer aufzufinden, da zusätzliche Informationen (z. B. Förderprogramme, Projekt- oder Produktnamen) erforderlich sind, die insbesondere KMU aufgrund der begrenzten Ressourcen meist nicht zur Verfügung stehen. Dies erschwert für KMU den Zugang zu innovativen Hilfsmitteln der Arbeitsforschung. Dieser Beitrag fokussiert die Barrieren bei der Auffindbarkeit von Forschungsergebnissen und den in diesem Kontext generierten Hilfsmitteln, die speziell für KMU entwickelt wurden. Es wird analysiert, inwieweit aktuelle Informationsplattformen diesen Bedarf abdecken, und welche Defizite bestehen. Zudem wird untersucht, wie gut Hilfsmittel (wie Checklisten, Leitfäden oder Apps) aus abgelaufenen Forschungsprojekten auffindbar sind. Abschließend werden Strategien aufgezeigt, um die Auffindbarkeit zu verbessern und den Wissenstransfer zwischen Arbeitsforschung und KMU-Praxis effektiver zu gestalten. Eine verbesserte Informationszugänglichkeit ermöglicht KMU einen schnellen Zugang zu relevanten und existierenden Hilfsmitteln für aktuelle Herausforderungen. Ziel ist es, den Zugang zu bestehenden Informationen zu optimieren und so die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität von KMU, durch die Förderung zeitgemäßer Arbeitsbedingungen zu gestalten. Gleichzeitig ergeben sich Chancen, die betriebliche Beteiligung, Partizipation und Mitbestimmung von Mitarbeitenden und Interessenvertretungen durch fundierte Entscheidungsgrundlagen zu unterstützen und zu stärken.

2. Herausforderungen für den Wissenstransfer

Die Transferforschung belegt eine Transferlücke (siehe Borowski et al. 2023), da Forschungsergebnisse und Produkte aus der Arbeitswissenschaft in der Praxis häufig weitgehend unbekannt sind, wodurch ihr Potenzial für eine breite praktische Nutzung, insbesondere durch KMU, nicht vollständig ausgeschöpft werden kann. Es gibt zentrale Hürden, die einer zielgerichteten Nutzung von Erkenntnissen und Hilfsmitteln bzw. Instrumenten aus Forschungsvorhaben der Arbeitsforschung im Wege stehen. Ein Grund dafür ist u. a., dass oftmals Anknüpfungspunkte für das alltägliche Handeln betrieblicher Akteure und intermediärer Organisationen wie Verbände, Kammern oder Gewerkschaften nicht deutlich werden. Darüber hinaus erweisen sich diese Hilfsmittel oftmals als schwer auffindbar (siehe Abb. 1). Die Abbildung zeigt die Ergebnisse einer Befragung zu den Gründen für fehlende Kenntnisse über Arbeitsforschung. Die häufigsten Gründe sind der fehlende Zugang zu Ergebnissen sowie das Fehlen geeigneter Informationsmaterialien (Zustimmung bei je rund 60 % der Befragten). Weitere genannte Hindernisse sind der Mangel an praxisrelevanten Ergebnissen sowie fehlende Anknüpfungspunkte an die Arbeit der Befragten. Die Ergebnisse zeigen somit strukturelle und inhaltliche Barrieren beim Zugang und der Vermittlung von Erkenntnissen aus der Arbeitsforschung auf.

Diese Hürden sind besonders für KMU als problematisch zu sehen, da sie oftmals über begrenzte Ressourcen verfügen, die einer Auseinandersetzung mit neuen Themen, z. B. durch die geringe Betriebsgröße oder das Fehlen von Fachabteilungen, häufig im Wege stehen.

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit

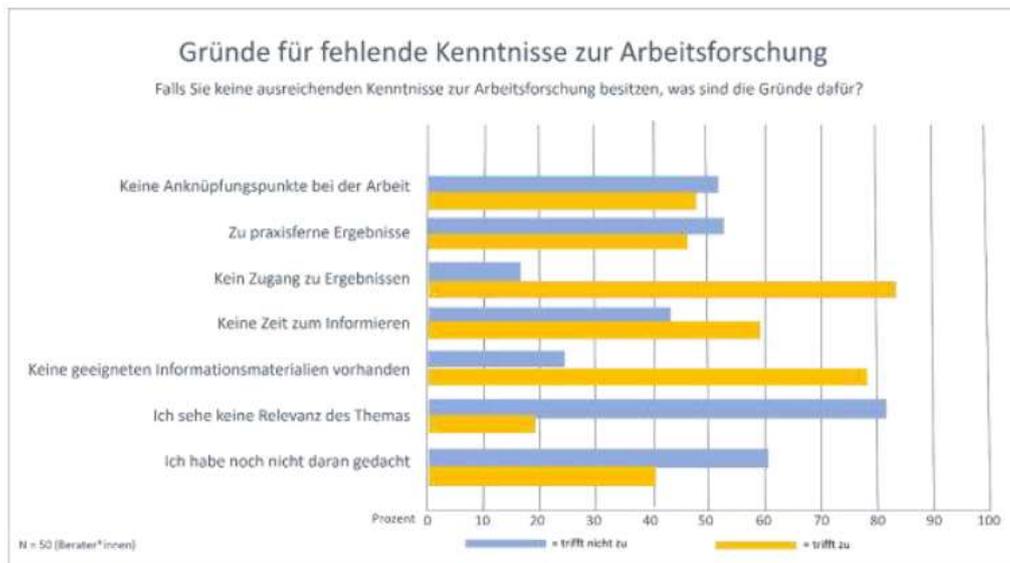


Abbildung 1: Gründe für fehlende Kenntnisse zur Arbeitsforschung (Cernavin & Joerißen 2022)

Die Transferlücke besteht aber auch durch die Tatsache, dass die Ergebnisse der angewandten Arbeitsforschung allgemein oftmals nur schwer oder gar nicht zugänglich sind. Dies legt die Untersuchung nahe, die im Rahmen des Forschungsprojekts WIN:A zur Zugänglichkeit von Projektergebnissen durchgeführt wurde (Icks et al. 2024). Um zu analysieren, ob und wie die hier entwickelten Produkte fünf bzw. neun Jahre nach Ende der Projektförderung noch verfügbar sind, wurden zwei Förderschwerpunkte des BMBF untersucht. Hier wurden 56 Verbundprojekte und die darin erarbeiteten Produkte (im Sinne von Hilfsmitteln, Instrumenten, wie Checklisten, Leitfäden, Factsheets) bzgl. ihrer Zugänglichkeit / Auffindbarkeit untersucht (Abb. 2).

Auffindbarkeit von Hilfsmitteln der untersuchten Förderschwerpunkte

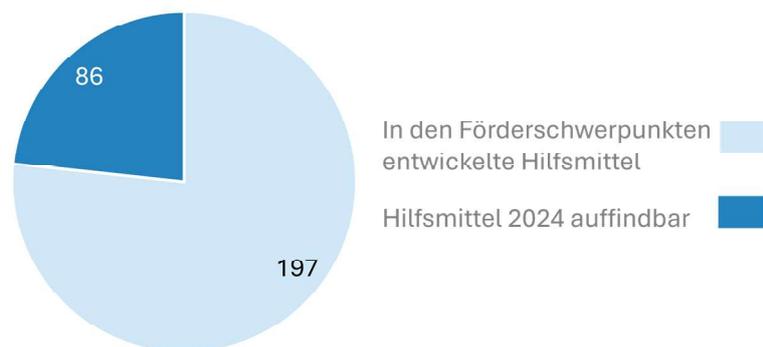


Abbildung 2: Zugang zu Produkten aus Forschungsprojekten der Arbeitsforschung nach Förderdauer (Icks et al. 2024).

Abbildung 2 veranschaulicht die Verfügbarkeit von Produkten, die im Rahmen der beiden BMBF-Förderschwerpunkte „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Förderdauer 2012-2015) und „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ (Förderdauer 2016-2019) entwickelt wurden. Von den insgesamt berücksichtigten 283 Produkten waren im Jahr 2024 86 (30,4 %) auffindbar. Demnach sind rund 70 % der hier entwickelten Hilfsmittel nicht mehr auffindbar. Die Unter-

suchung von Icks et al. thematisiert zusätzlich die Vorgehensweise bei der Recherche nach Hilfsmitteln der Arbeitsforschung und zeigt, dass diese oftmals nur durch eine explizite Suche, z. B. anhand von Informationen über den genauen Titel des Instrumentes, des Projektnamens oder der beteiligten Organisationen möglich war. Es liegt nahe, dass KMU diese nötigen Informationen bei der Suche nach existierenden Hilfsmitteln in der Regel nicht vorliegen und sie somit nicht in der Lage sind, in der betrieblichen Praxis auf diese Hilfsmittel zurückzugreifen. Die Ergebnisse verdeutlichen den Stand der langfristigen Verfügbarkeit der geförderten Ergebnisse aus Forschungsprojekten. Insbesondere die Lücke zwischen entwickelten und auffindbaren Hilfsmitteln hebt die Bedeutung einer effektiven Verstetigung von Förderergebnissen hervor. Dies deutet auf mögliche Optimierungspotenziale in der Verstetigung von Förderergebnissen im Wissens- und Technologietransfer hin. Die begrenzte Auffindbarkeit und Verfügbarkeit von Ergebnissen der angewandten Arbeitsforschung stellen erhebliche Barrieren für deren Transfer in die betriebliche Praxis dar.

3. Analyse der Barrieren der Auffindbarkeit/Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen der angewandten Arbeitsforschung für die betriebliche Praxis

Die folgende Aufstellung beleuchtet zentrale hemmende Faktoren der Auffindbarkeit von Forschungsergebnissen:

Begrenzte Ressourcen in KMU: KMU verfügen häufig über begrenzte personelle, zeitliche oder finanzielle Kapazitäten, um sich mit neuen Themen intensiv auseinanderzusetzen. Die zusätzliche Zeit, die erforderlich ist, um schwer auffindbare Forschungsergebnisse zu suchen und zu evaluieren, stellt eine Belastung dar, die viele KMU nicht stemmen können. Die oft fehlende Verfügbarkeit von Informationen in zugänglicher und praxisnaher Form verschärft dieses Problem.

Mangelnde Sichtbarkeit und Zugang: Ein zentrales Problem ist die geringe Bekanntheit der Forschungsergebnisse in der Praxis. Wie die Studien von Borowski et al. (2023) und Icks et al. (2024) zeigen, sind viele der entwickelten Hilfsmittel nicht leicht zugänglich bzw. erfordern spezifische Kenntnisse, die bei KMU nicht vorausgesetzt werden können. Wie im vorherigen Kapitel gezeigt wurde, konnten nur 30 % der Produkte aus den untersuchten BMBF-Förderschwerpunkten im Jahr 2024 problemlos aufgefunden werden. KMU, die selten über spezifische FuE-Fachabteilungen, sind darauf angewiesen, dass solche Instrumente leicht verfügbar und auffindbar sind. Die Notwendigkeit, Informationen wie den Titel des Hilfsmittels oder die beteiligten Organisationen zu kennen, stellt eine hohe Hürde dar. Fehlt dieses Detailwissen, sind die Forschungsergebnisse für KMU oft nahezu unerreichbar.

Fehlende Anknüpfungspunkte: Forschungsergebnisse der Arbeitsforschung sind häufig nicht in einer Weise aufbereitet, die den betrieblichen Alltag und die hier vorherrschenden Bedingungen unmittelbar adressieren. Dies hat zur Folge, dass betriebliche Akteure oftmals keinen direkten Nutzen erkennen können. Intermediäre Organisationen wie Verbände, Kammern oder Gewerkschaften, die eine Brückenfunktion übernehmen könnten, sind ebenfalls oft nicht ausreichend informiert oder in der Lage, den Wissenstransfer zwischen der Arbeitsforschung und der betrieblichen Praxis effektiv zu unterstützen.

Fehlende Nachhaltigkeit in der Ergebnissicherung: Die Untersuchung von Icks et al. (2024) zeigt, dass die Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen mit zunehmender Zeit nach Projektende abnimmt, da Personalstellen zur Pflege von Webseiten oder

Forschungsprodukten nicht weiterfinanziert und andere Projekte begonnen werden. Dies deutet auf mögliche Optimierungspotenziale in der Strategie einer langfristigen Sicherung/Pflege von Forschungsergebnissen nach dem Ablauf der Förderdauer hin.

4. Strategien zur Verbesserung des Wissenstransfers zwischen der Arbeitsforschung und der KMU-Praxis

Die nachhaltige Nutzung von Ergebnissen der angewandten Arbeitsforschung, auch nach Abschluss entsprechender Forschungsprojekte, erfordert eine stärkere Fokussierung auf deren langfristige Verfügbarkeit, eine zielgerichtete Aufbereitung für die betriebliche Praxis sowie die Förderung intermediärer Organisationen. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Optimierung von Informationsplattformen und Datenbanken, um den Zugang zu innovativen Hilfsmitteln aus der Arbeitsforschung zu erleichtern. Bestehende Datenbanken und Plattformen sollten einer umfassenden Analyse unterzogen werden, inwieweit diese die Bedarfe von KMU abdecken und wo Verbesserungen erforderlich sind. Darüber hinaus müssen Anknüpfungspunkte für den betrieblichen Alltag geschaffen werden, um die Nutzung von bereitgestellten Instrumenten zu fördern.

Eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung des Wissenstransfers spielen intermediäre Organisationen wie Kammern, Verbände oder Gewerkschaften. Diese Institutionen bilden das Potenzial von Multiplikator/innen, die die Ergebnisse der Arbeitsforschung in das Alltagshandeln von KMU und von Betriebsrät/innen übermitteln können (vgl. u. a. Bau 2014; Biniok 2020; Cernavin et al. 2015; DGB 2020; Leisten 2012; Schmauder et al. 2012). Voraussetzung dafür ist, dass sie den Nutzen bzw. Mehrwert dieser Hilfsmittel erkennen und in das Alltagshandeln bzw. die eigene Beratungstätigkeit integrieren können. Dabei ist es wichtig, dass die Arbeitsforschung in ihrer Semantik und Zielsetzung auf die Handlungslogik dieser Organisationen abgestimmt ist. Erst durch eine solche Integration kann gewährleistet werden, dass die Ergebnisse in KMU nachhaltig genutzt werden können. Die vom WIN:A-Projekt entwickelte Plattform „Management – Arbeit -Forschung“ (www.om-maf.de) ist eine Initiative in diese Richtung.

Daher stellt die Förderung der Zusammenarbeit zwischen angewandter Arbeitsforschung und intermediären Organisationen, auch über die jeweils geförderten intermediären Akteure hinaus, ein zentrales Handlungsfeld dar. Wenn diese Organisationen die Themen der Arbeitsforschung in ihre Beratung aufnehmen, wird es möglich, innovative Erkenntnisse aus Forschungsprojekten nachhaltig in den Arbeitsalltag von KMU zu integrieren. Dies setzt jedoch voraus, dass Arbeitsforschung als gemeinsames Anliegen verstanden wird und von den beteiligten Akteuren aktiv vorangetrieben wird. Eine stärkere Förderung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsforschung und intermediären Organisationen ist entscheidend, um den Wissenstransfer zwischen angewandter Arbeitsforschung und KMU zu verbessern.

Um die vielen hilfreichen innovativen Hilfsmittel der Arbeitsforschung für KMU besser zugänglich zu machen, sollten auch die Anforderungen an die Projekte für den Breitentransfer noch einmal angegangen werden. Dazu sollte vor allem überlegt werden, wie die innovativen Hilfsmittel auch nach Projektende weiter angeboten werden. Dazu gehört z. B. das Aufbrechen des „Von-Projekt-zu-Projekt-Denkens“, das unter den momentanen Bedingungen verständlich ist, um Personalstellen zu sichern. Es ist ein Förderkonzept zu überlegen, wie die Pflege der Produkte nach Projektende für die

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit

ursprünglich geförderten Partner möglich ist. Ein Vorschlag aus der WIN:A-Untersuchung ist es z. B., „flexible und begrenzte Fördermittel als Modulsystem vorzusehen, mit dem die Projektpartner auch nach Projektende noch die Möglichkeit haben, die entwickelten Produkte zu aktualisieren und zu pflegen. [...] Die Mittel für diesen Topf könnten ggf. daraus entstehen, dass zu jeder Bekanntmachung einige Projekte weniger gefördert werden, daraus eingesparte Mittel flexibel zur späteren Pflege der entwickelten Hilfsmittel zu nutzen. Das bedeutet, die nachhaltige Nutzung entwickelter und geförderter Produkte der angewandten Arbeitsforschung vor die Vielzahl von Produkten zu stellen.“ (Icks et al. 2024, S. 30). Das ist sicherlich leicht zu Papier gebracht und schwer umgesetzt. Aber das Potenzial der entwickelten innovativen Produkte der angewandten Arbeitsforschung ist für KMU hilfreich und wertvoll, dass sich auch grundlegendere Überlegungen zur besseren Nutzung dieses Potenzials volkswirtschaftlich und für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung lohnen würden.

6. Literatur

- Bau M (2014) Perspektiven für den Technologie- und Wissenstransfer im Kreis Herzogtum Lauenburg, Reihe: ILAG – Sozialwissenschaftliche Forschung, Bd. 7, Ascheberg.
- Biniok P (2020) Transformativer Wandel im Handwerk. In: Franz H-W, Beck G, Compagna D, Dürr P, Gehra W, Wegner M (Ed.) Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Wiesbaden: Springer, 215–234.
- Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Ed.) (2023) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag.
- Cernavin O, Joerißen T (2022). Arbeitsforschung in der KMU-Praxis. Schriftenreihe 08/2022 der Stiftung Mittelstand–Gesellschaft–Verantwortung. Köln.
- Cernavin O, Schröder S, Thiele T, Jooß C (2015) Ergebnistransfer nachhaltig gestalten – eine strukturelle Übersicht. In: Jeschke S, Richert A, Hees F, Jooß, C (Ed) Exploring Demographics. Wiesbaden: Springer, 25 - 40.
- Cordes A, Bauer JM, Schliephake J (2024) Das Handwerk und die Arbeitsforschung: Faktoren für effektiven Wissenstransfer. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Ed) Arbeitswissenschaft in-the-loop: Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung. Beitrag H.3.3.
- DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund (2020) DGB-Konzept: Künstliche Intelligenz für Gute Arbeit: "Gute Arbeit by Design". Accessed Dec 13, 2024.
- Icks A, Cernavin O, Cordes A, Krämer N (2024) Von der Förderung zur Praxis: Zur Verfügbarkeit von Ergebnissen aus BMBF-Projekten. Potenziale und Transfer nach Projektende in der angewandten Arbeitsforschung. Stiftung Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung, Schriftenreihe 12/2024 der Stiftung Mittelstand–Gesellschaft–Verantwortung. Köln.
- Leisten I (2012) Transfer Engineering in transdisziplinären Forschungsprojekten. Norderstedt: BOD.
- Schliephake J, Cordes A, Bauer JM, Ihm A (2023) Vom Labor zur Werkbank. Karlsruhe.
- Schmauder M (Ed.) Krause-Jüttler G. Bau M (2012) Transferszenarien – Bedingungen erfolgreicher Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Innovationsprozessen, Transferszenarien, Dresden, Berlin: BMBF.

Förderhinweis: Dieser Beitrag ist im Rahmen des vom BMBF im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ geförderten und durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreuten Projekt „WIN:A: Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung“ entstanden.