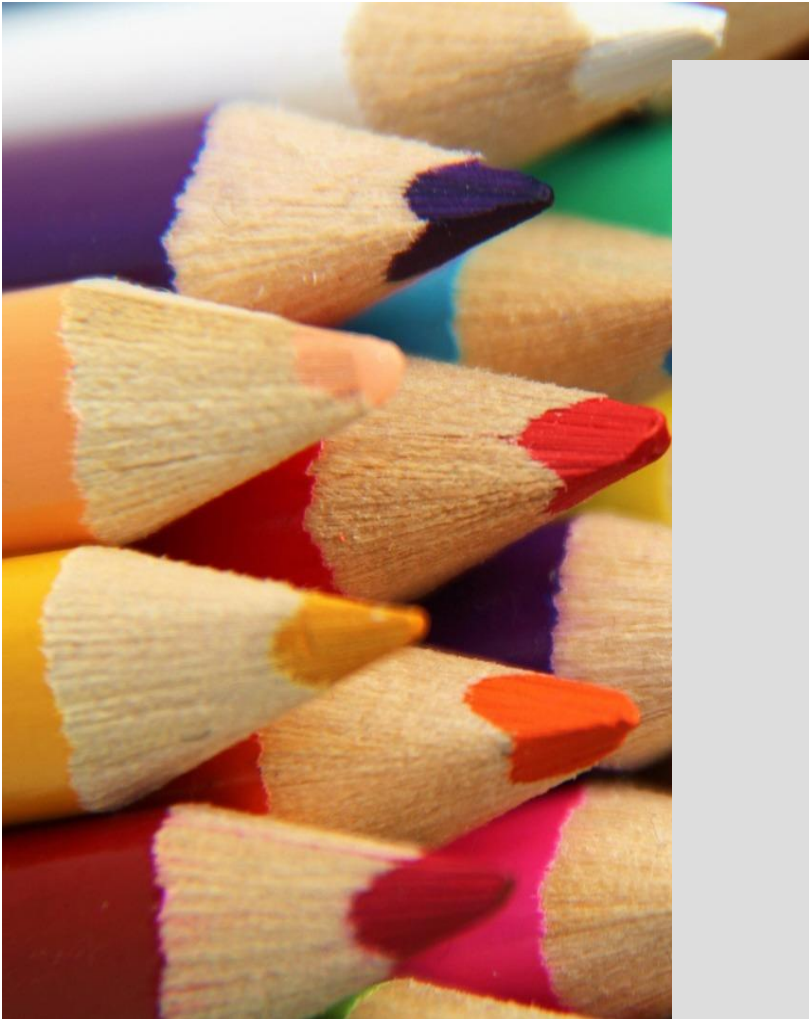




WIN:A

BEDARFS- ERHEBUNG

IN DER PRAXIS

Erfolgreicher Wissenstransfer zwischen
Wissenschaft und Praxis.

Eine Bedarfserhebung bei Akteuren aus
KMU und intermediären Organisationen
im Jahr 2024.

Autor*innen

Julia Maxi Bauer, Anja Cordes, Tim Harbecke, Carola Köppel, Nele Krämer,
Leandra Scholz, Nicole Stegmüller

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Kompetenzzentren
Arbeitsforschung

Inhalt

1. Die Relevanz und Ausgangslage des Wissenstransfers zwischen Arbeitsforschung und Praxis	2
1.1. Bedeutung von Arbeitsforschung und deren praktischer Anwendung in KMU	2
1.2. Herausforderungen im Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis.....	2
1.3. Akteursgruppen	3
1.3.1. Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen	3
1.3.2. Betriebliche Interessenvertretung.....	4
1.3.3. Beratende	4
1.4. Zielsetzung WIN:A Bedarfserhebung	5
1.5. Aufbau des Artikels: Überblick über die Gliederung.....	5
2. Stimmen aus der Praxis	6
2.1. Stimmen aus den Praxis I: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der betrieblichen Führungskräfte von KMU	6
2.2. Stimmen aus den Praxis II: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der Befragung von betrieblichen Interessenvertretungen	19
2.3. Stimmen aus den Praxis III: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der intermediären Organisationen und dem OM-Beratenden-Netzwerk.....	29
3. Zwischen Arbeitswissenschaft und Praxis: Abschließende Implikationen für das Schließen der Transferlücke	38
3.1. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Führungskräften aus KMU	38
3.2. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei betrieblichen Interessenvertretungen.....	40
3.3. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Intermediären Organisationen	41
3.4. Zusammenfassung der zentralen Aussagen zum Transfer	42
3.5. Handlungsempfehlungen für die Arbeitsforschung und Forschungsgeber	44
4. Literatur.....	47

1. Die Relevanz und Ausgangslage des Wissenstransfers zwischen Arbeitsforschung und Praxis

Der Wissenstransfer zwischen Arbeitsforschung und Praxis ist entscheidend, um wissenschaftliche Erkenntnisse in die betriebliche Realität kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) zu überführen. Gleichzeitig spielt die betriebliche Realität eine große Rolle dabei relevante Forschung für KMU zu planen, durchzuführen und betriebliche Innovations- und Anpassungsprozesse zielgruppengerecht in die Praxis überführen zu können. Dennoch bestehen für die Arbeitsforschung erhebliche Hürden beim Transfer von Forschungsergebnissen und Tools. Dieses Kapitel beleuchtet die Ausgangslage und Herausforderungen des Wissenstransfers und stellt die zentralen Akteursgruppen vor, die eine Schlüsselrolle bei der Vermittlung und Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse spielen.

1.1. Bedeutung von Arbeitsforschung und deren praktischer Anwendung in KMU

Die Arbeitsforschung kann einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von KMU in Zeiten wirtschaftlicher und arbeitsweltlicher Transformation leisten. Ihre Erkenntnisse und entwickelten Instrumente unterstützen KMU dabei, Herausforderungen wie den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI), den demografischen Wandel und den Klimawandel produktiv und menschengerecht zu bewältigen. Dennoch erreichen die Ergebnisse der angewandten Arbeitsforschung KMU und ihre intermediären Organisationen, wie Handwerkskammern oder Fachverbände, häufig nur begrenzt. Hauptgründe hierfür sind mangelnde Informationen, eingeschränkte Auffindbarkeit sowie Schwierigkeiten bei der Übertragung in die spezifischen Anwendungskontexte und die zielgruppengerechte Sprache für KMU. Intermediäre Organisationen und Technologieberatungsstellen der Gewerkschaften können als zentrale Akteure im Wissenstransfer eine Brücke zwischen Forschung und betrieblicher Praxis bauen. Trotz ihrer Reichweite haben sie jedoch oft selbst nur eingeschränkten Zugang zu Forschungsergebnissen oder nutzen diese bislang kaum.

In der Bedarfserhebung des BMBF-geförderten Projekts Wissens- und Informationsnetzwerk: Arbeitsforschung (WIN:A) wird aufgezeigt wie die Führungskräfte der KMU, die Intermediären sowie die Betriebsräte selbst die aktuelle Situation der KMU in Bezug auf die Arbeitsforschung bewerten. Ferner wird darauf eingegangen, welchen Zugang zu den Erkenntnissen und Produkten der Arbeitsforschung sie sich wünschen.

1.2. Herausforderungen im Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis

Die Arbeitsforschung entwickelt kontinuierlich Produkte und Methoden, um KMU widerstandsfähiger gegenüber Herausforderungen zu machen und sie gleichzeitig durch innovative Projekte zukunftsfähig zu

gestalten. Dennoch stößt die Forschung oft auf Widerstand und erhebliche Schwierigkeiten beim Wissenstransfer in der Praxis. Warum ist es für die Forscher*innen so herausfordernd, ihre Zielgruppe zu erreichen? Dabei könnten die Ergebnisse, Angebote und Produkte der Arbeitsforschung sowie der Regionalen Kompetenzzentren (ReKodAs) den Betrieben im Alltag erheblich helfen.

Bislang ging die Forschung davon aus, dass ihre Ergebnisse und Erkenntnisse vorbehaltlos von der Wirtschaft und den Organisationen angenommen werden. Stattdessen sollte sie jedoch an innovativen Transfermethoden arbeiten, um KMU auch nachhaltig zu erreichen (Bau 2023). Zudem haben sich die Problemfelder der KMU in den letzten Jahren stark verändert und auch der demografische Wandel macht die Beteiligung aller betrieblichen Akteure für den Wissenstransfer und die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen zu einer unumgänglichen Notwendigkeit (Bau 2023).

Ein weiteres Hindernis ist der fehlende Überblick darüber, was die Arbeitsforschung für KMU leistet, wodurch der Zugang zu den Ergebnissen für KMU erschwert wird (Cernavin & Joerissen 2022). Außerdem werden potenzielle Nutzer nicht ausreichend in die Innovationsprozesse einbezogen, was die Nachfrage nach neuen Produkten oder Innovationen hemmt (Bau 2023). Die Forschungsergebnisse orientieren sich aus diesem Grund häufig nicht an den tatsächlichen Bedürfnissen und Problemstellungen der KMU und anderen betrieblichen Akteuren. Daher muss der Wissenstransfer immer in beide Richtungen funktionieren: Die Forschung muss von den KMU erfahren, was sie benötigen, und gleichzeitig geeignete Transfermethoden und -werkzeuge entwickeln, um ihre Zielgruppe besser zu erreichen.

1.3. Akteursgruppen

Im Folgenden werden die drei zentralen Akteursgruppen der Praxis näher beschrieben, die eine wesentliche Rolle im Wissenstransfer zwischen Forschung und Anwendung spielen. Dazu gehören Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Betriebsräte sowie Intermediäre.

1.3.1. Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen

Die über 3,8 Millionen KMU, zu denen 99,6 % der Handwerksbetriebe in Deutschland zählen (Statistisches Bundesamt, 2023), sind wirtschaftlich zentral und bedeutende Arbeitgeber. Sie erwirtschaften 27,3 % des gesamten Umsatzes in Deutschland und beschäftigen 19,1 Millionen Menschen (Braun 2025). Da 82 % der KMU weniger als fünf Beschäftigte (KfW 2024) haben, agieren die Führungskräfte der KMU oft in einem kleinbetrieblichen Umfeld mit flachen Hierarchien. Die geringe Betriebsgröße ermöglicht hohe Flexibilität und enge Kundenbindung, wodurch Veränderungsbedarfe früh erkannt werden. Gleichzeitig fördert die persönliche Zusammenarbeit im Betrieb den Wissenstransfer und begünstigt eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Im Betriebsrat sitzen Mitarbeitende der Betriebe, die sich mit dem Arbeitsrecht

auskennen und Sprachrohr für die Belange der Beschäftigten sind und intermediäre Organisationen, wie Kammern und Fachverbände, unterstützen Führungskräfte mit Beratung und Wissenstransfer. Dennoch bleibt der Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen herausfordernd, da rechtliche Hürden, begrenzte Ressourcen und fehlende Netzwerke den Wissenstransfer für die Führungskräfte von KMU erschweren (Cordes et al. 2023).

1.3.2. Betriebliche Interessenvertretung

Der Betriebsrat ist mit unterschiedlichen Interessenkonstellationen konfrontiert, die ihn als Institution in ein Spannungsfeld mit der Belegschaft, mit der Geschäftsleitung und auch mit der Gewerkschaft setzen. Einerseits steht der Betriebsrat vor der Aufgabe, die heterogenen Interessen und Bedürfnisse der Belegschaft zu bündeln und gegenüber der Geschäftsführung wirkungsvoll zu vertreten. Er hat unter Umständen ein Repräsentationsproblem. Gleichzeitig ist er gefordert, im Rahmen seiner begrenzten Handlungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht nur die Interessen der Beschäftigten zu wahren, sondern auch das Betriebswohl im Blick zu behalten. Er soll beides integrieren, so steht er vor einem Integrationsproblem. Darüber hinaus ist der Betriebsrat in seiner Rolle oftmals gefordert, eine konstruktive Beziehung zu den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften aufzubauen und zu erhalten, um eine solidarische Zusammenarbeit sicherzustellen. Neben den gewünschten Kooperationsbeziehungen kann es auch hier zu Solidaritätskonflikten kommen, wenn die Interessen der betrieblichen Interessenvertretung denen der im Betrieb vertretenden Gewerkschaften entgegenstehen (Fürstenberg 1958).

1.3.3. Beratende

Besonders Beratenden und intermediären Organisationen kommt beim Wissenstransfer als Vermittler eine Schlüsselrolle zu. Beratende stehen im ständigen Austausch mit den Verantwortlichen in den KMU und haben ein enges Vertrauensverhältnis zu den Akteuren in den Betrieben. Die Offensive Mittelstand (OM) ist ein Netzwerk, das verschiedene Partner (staatliche Einrichtungen, Gesellschaften, Sozialpartner, Kammern, Innungen, Sozialversicherungen, Berufs- und Fachverbände, Initiativen, Institute und freie Berater) vereint (Offensive Mittelstand o.D.). Diese Partner wurden in dieser Bedarfsanalyse befragt, um mit ihren Rückmeldungen die Produkte aus dem Projekt WIN:A kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

In Deutschland gibt es rund 200.000 Beratende, die unter anderem in intermediären Organisationen tätig sind und die Erkenntnisse aus der Arbeitsforschung in die KMU tragen können (Cernavin 2017). Darum können Beratende auch in hohem Maße von den Ergebnissen und Erkenntnissen der Arbeitsforschung und der ReKodA profitieren. Durch die Produkte aus dem Projekt WIN:A erhalten Beratende und

intermediäre Organisationen einen Zugang zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung und können diese leicht in ihrer Arbeit nutzen. Somit tragen Beratende dazu bei, KMU bei aktuellen und zukünftigen Herausforderungen mit Hilfe der wissenschaftlichen Erkenntnisse zu unterstützen.

1.4. Zielsetzung WIN:A Bedarfserhebung

Der zweite Bedarfsbericht des Projekts WIN:A verfolgt das Ziel, die Bedarfe der drei Zielgruppen – KMU, Betriebsräten und intermediäre Organisationen – aus der betrieblichen Praxis zu erfassen, miteinander in Beziehung zu setzen und für die Forschenden, insbesondere für die ReKodA, zugänglich zu machen. Die zweite Bedarfserhebung, die zur Mitte der Projektlaufzeit durchgeführt wurde, dient zudem dazu, Veränderungen der Bedarfe seit Projektbeginn zu beobachten und zu analysieren.

Die Bedarfserhebung wurde mittels Expert*inneninterviews, Workshops und der Auswertung von Feedback- und Fragebögen durchgeführt. Ziel ist es, die spezifischen Anforderungen und Interessen der Zielgruppen zu identifizieren sowie Empfehlungen für praxistaugliche Konzepte, Werkzeuge und Transfermedien zu geben. Dieser Bericht soll ein Baustein sein, um die spezifischen Bedarfe und Themenfelder der Zielgruppen im Forschungstransfer sichtbar zu machen, deren Einbindung zu fördern und damit sicher zu stellen, dass die entwickelten Lösungen praxisnah und anwendbar sind.

Darüber hinaus bietet der Bedarfsbericht einen wichtigen Impuls für die Wissenschaft, indem er inhaltliche Problemstellungen der betrieblichen Praxis und zielgruppengerechte Transferformate zurückspiegelt. So soll die Entwicklung neuer Forschungsfragen und innovativer Ansätze angeregt werden, der die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Praxis und intermediären Organisationen nachhaltig stärkt.

1.5. Aufbau des Artikels: Überblick über die Gliederung

Im folgenden Kapitel 2. werden die Ergebnisse der drei Bedarfserhebungen innerhalb der Akteursgruppen der Praxis: Führungskräfte der KMU (2.1), Betriebsräte (2.2) und Intermediäre (2.3) zusammengefasst. Die drei Erhebungen wurden mit unterschiedlichen Forschungsdesign, die in den jeweiligen Unterkapiteln beschrieben werden, durchgeführt, um die jeweilige Akteursgruppe bestmöglich zu erreichen. Die Ergebnisse zeigen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Bewertung der aktuellen Situation sowie dem erwarteten Nutzen eines verbesserten Wissenstransfers zwischen Forschung und Praxis auf. Im darauffolgenden Kapitel 3 werden die zentralen Ergebnisse zueinander in Bezug gesetzt.

2. Stimmen aus der Praxis

Im Folgenden werden die Methodik und die Ergebnisse der drei Bedarfserhebungen vorgestellt, wobei nach Führungskräften von KMU, Betriebsräten sowie Intermediären differenziert wird.

2.1. Stimmen aus den Praxis I: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der betrieblichen Führungskräfte von KMU

Mit aktuellen Herausforderungen wie der Energiekrise, dem Fachkräftemangel, der Digitalisierung und hoher bürokratischer Belastung stehen Führungskräfte von KMU, insbesondere des Handwerks vor zahlreichen Herausforderungen (Rimpler 2024). Besonders aufgrund der hier oftmals anzutreffenden Struktur fehlen jedoch häufig zeitliche, finanzielle oder strukturelle Ressourcen - etwa in Form von Stabstellen oder Fachabteilungen – um sich mit der Nutzung von Ergebnissen und Produkten aus der (Arbeits-)Forschung auseinanderzusetzen (Graffenberger 2020; Hamm & Koschatzky 2020; Cordes et al. 2023). Aufgrund dieser Struktur ist das Potenzial der Ergebnisse der Arbeitsforschung gerade für KMU und Handwerk besonders groß und diese Betriebe, bzw. deren Führungskräfte, können in besonderem Maße von den Erkenntnissen und Produkten aus der Arbeitsforschung, wie Leitfäden oder Checklisten, profitieren. Diese bieten Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings gelangen sie oft nur schwer in die Betriebe, insbesondere im Handwerk (Schliephake et al. 2023; Cordes et al. 2023), das mit rund einer Million Betrieben und 5,6 Millionen Beschäftigten eine tragende Rolle in der deutschen Volkswirtschaft einnimmt (Rimpler 2023a; ZDH 2022). KMU und Handwerk zeichnen sich oft durch Merkmale wie eine familiäre Prägung und kleinbetriebliche Strukturen aus (Cordes et al., 2023; Rimpler 2023b). Die Diskrepanz zwischen Forschung und Praxis wird durch die kleinbetriebliche Struktur und begrenzte Ressourcen vieler Handwerksbetriebe verstärkt (Graffenberger 2020; Hamm & Koschatzky 2020). Im Rahmen des Projekts WIN:A werden Bedarfserhebungen durchgeführt, um die Anforderungen des Handwerks an die Arbeitsforschung zu erfassen und den Wissenstransfer zu verbessern.

2.1.1. Methodik der Erhebung

In diesem Kapitel werden die angewandte Methodik und die Eckdaten der Durchführung der Bedarfserhebung beschrieben. Dabei liegt der Fokus auf den eingesetzten Befragungs- und Workshopformaten, die gezielt auf die Praxisbedarfe von KMU und Handwerk abgestimmt wurden.

Im Jahr 2024 wurden im Rahmen von mehreren Erhebungsphasen im Rahmen von WIN:A die Bedarfe und Herausforderungen der Führungskräfte von KMU, insbesondere im Handwerk, ermittelt und fortgeschrieben. Hier standen die Fragestellungen im Fokus, welche Bedarfe auf Seiten der Betriebe und

Organisationen des Handwerks an die Arbeitsforschung existieren sowie unter welchen Bedingungen ihre Ergebnisse und Produkte in der Praxis des Handwerks Anwendung finden können.

Die Befragungen in den Erhebungsphasen bestanden aus einer Kombination aus Online- und Präsenzveranstaltungen. So konnte eine hohe Teilnehmendenzahl erreicht und eingebunden werden. Neben Führungskräften wurden auch Beratende aus den intermediären Organisationen des Handwerks adressiert, da diese Personengruppen eng miteinander verbunden sind und die Vertreter*innen von Organisationen des Handwerks die existierenden Bedarfe einer Vielzahl von Betrieben widerspiegeln können. Um die Bedarfe und Anforderungen möglichst praxisnah und umfassend zu erfassen, wurden gezielte Workshops zur Befragung durchgeführt. Es wurden folgende Erhebungsphasen durchgeführt (siehe Abbildung 1):

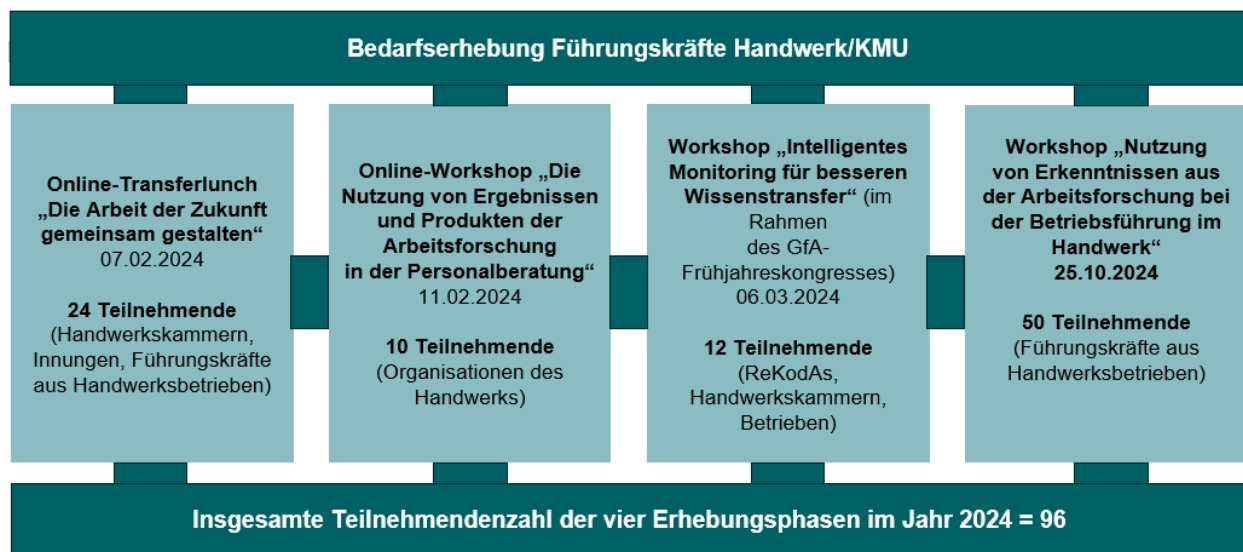


Abbildung 1: Vier Befragungsphasen der Bedarfserhebung Führungskräfte KMU/Handwerk im Jahr 2024

Die vier Phasen der Befragung hatten unterschiedliche Ausrichtungen im Kontext einer umfassenden Bedarfserhebung und sind wie folgt zu charakterisieren:

- Am 7. Februar 2024 fand der **Online-Transferlunch „Die Arbeit der Zukunft gemeinsam gestalten“** statt, an dem 24 Teilnehmende mitwirkten. Die Beteiligten setzten sich aus Vertreter*innen von Handwerkskammern, Innungen sowie Geschäftsführer*innen aus Handwerksbetrieben zusammen. Ziel der Veranstaltung war es, die Interessen und Bedarfe der Praxis an der Arbeitsforschung zu diskutieren und gemeinsam Vorschläge zu entwickeln.
à Diese Veranstaltung ermöglichte einen offenen Austausch zwischen den Teilnehmenden zur Nutzung von Ergebnissen aus der Arbeitsforschung sowie der Anforderungen und Bedarfe an diese bzw. die spezifischen Bedürfnisse des Handwerks an die Arbeitsforschung.

- Am 11. Februar 2024 wurde der **Online-Workshop „Die Nutzung von Ergebnissen und Produkten der Arbeitsforschung in der Personalberatung“** durchgeführt. An diesem Workshop nahmen 10 Personen aus Handwerkskammern, Innungen und Verbänden teil. Der Fokus lag auf der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Unterstützung der Personalberatung und -entwicklung.

Aufbauend auf den Erkenntnissen des vorangegangenen Transferlunches wurde eine fokussierte Teilnehmerschaft organisiert und vertiefend zur Nutzung arbeitswissenschaftlicher Hilfsmittel und Ergebnisse im Rahmen der Personalberatung befragt, um spezifische Anwendungsfelder zu beleuchten.

Eine weitere Erhebung fand 6. März 2024 im Rahmen des Workshops **„Intelligentes Monitoring für besseren Wissenstransfer“**, der im Rahmen des Frühjahreskongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaften in Stuttgart statt. Mit 12 Teilnehmenden aus ReKodAs, Handwerkskammern und kleinen und mittleren Unternehmen stand hier die Verbesserung des Wissenstransfers durch innovative Monitoring-Methoden im Mittelpunkt.

à Ein weiteres Format war der im Rahmen von WIN:A durchgeführte Workshop im Rahmen der GfA-Frühjahreskonferenz, bei dem Fachleute aus den ReKodAs gezielt befragt werden konnten sowie beteiligte Handwerkskammern und Betriebe. Hier lag der Fokus auf dem Wissenstransfer in der Arbeitsforschung, speziell für Führungskräfte von KMU und Handwerk und deren Implikationen für ein intelligentes Monitoring im Rahmen des WIN:A-Projektes.

- Den Abschluss der Befragungen bildete der Workshop am 25. Oktober 2024 **„Nutzung von Erkenntnissen aus der Arbeitsforschung bei der Betriebsführung im Handwerk“**. Diese Veranstaltung zog 50 Führungskräfte aus Handwerksbetrieben an, Absolvent*innen der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung „Geprüfter Betriebswirt / Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung (HwO)“¹ sowie Vertreter*innen des Bundesverbandes der Betriebswirte des Handwerks (BdH). Hier wurde das Potenzial arbeitswissenschaftlicher Ergebnisse für die Optimierung der Betriebsführung im Handwerk untersucht und diskutiert.

à abschließend wurde ein groß angelegter Workshop mit 50 Führungskräften organisiert. Dieser Workshop diente der Diskussion der Erkenntnisse sowie der Sammlung weiterer Anforderungen an die Arbeitsforschung für die Nutzung zur Optimierung der Betriebsführung in KMU und Handwerk. Hier wurden praxisnahe Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt.

¹ Die Fortbildung zum „Geprüften Betriebswirt / Geprüfter Betriebswirtin nach der Handwerksordnung (HwO)“ auf DQR-Niveau 7, wird durch das itb konzipiert und in Zusammenarbeit mit Handwerkskammern umgesetzt.

Die unterschiedlichen Formate gewährleisteten eine breite Beteiligung relevanter Akteure und boten Raum für qualitative sowie quantitative Rückmeldungen. Diese Methodik erlaubte es, ein breites Spektrum an Perspektiven und Bedarfen zu erfassen.

Insgesamt konnten im Rahmen der Bedarfserhebung für das Jahr 2024 96 Personen befragt werden. Die Ergebnisse dieser Befragungen liefern Einblicke in die Bedürfnisse und Anforderungen der Handwerksorganisationen und bilden eine wichtige Grundlage für die weitere Ausgestaltung praxisorientierter Maßnahmen und Programme.

2.1.2. Themenfelder

Die Auswertung der Erhebung zeigt, dass die befragten Führungskräfte aus KMU in ihrem Arbeitsalltag mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sind. Einige Themen wurden dabei besonders häufig genannt. So ist die Personalführung ein zentrales Thema, das sowohl Aspekte der Mitarbeiter*innenmotivation als auch die Fachkräftesicherung umfasst. Häufig genannt wurden auch Fragen der Personaldisposition und Fachkräftemangel, was auf die aktuelle Relevanz dieses Themas hinweist. Der Fachkräftemangel wird dabei in Kombination mit Qualifikationsdefiziten und dem Weggang der geburtenstarken Jahrgänge, was um das Jahr 2030 erfolgt, als ein zunehmendes Problem wahrgenommen. Diese Themen stehen oft in Zusammenhang mit dem Wissenstransfer im Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf den Abgang älterer Mitarbeiter*innen und die damit verbundene Herausforderung, wertvolles Wissen im Unternehmen zu sichern.

Ein weiteres Thema ist die Optimierung von Arbeitsprozessen. Zeitmanagement und Organisationsfragen, wie das Priorisieren und Strukturieren von Aufgaben wurden ebenfalls häufig genannt. Dies deutet darauf hin, dass eine effizientere Arbeitsweise und das Management von Zeitressourcen als essenzielle Faktoren für den erfolgreichen Betrieb und das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen wahrgenommen werden. Gleichzeitig wurde eine hohe Arbeitsbelastung in den Betrieben als bedeutende Herausforderung identifiziert. Viele der Befragten nannten den hohen Zeitdruck und die Fülle an Aufgaben, die eine effiziente Organisation und Priorisierung der Arbeit erschweren. In diesem Zusammenhang wurde auch der Umgang mit bürokratischen Anforderungen häufig thematisiert. Die hohen Anforderungen und die Belastung aufgrund von Verwaltungs- und Dokumentationspflichten werden als erheblicher Arbeitsaufwand empfunden, der nicht nur Ressourcen bindet, sondern auch als Hemmnis für die eigentliche fachliche Arbeit wahrgenommen wird.

Die Führungskräfte sehen Themen wie Digitalisierung und die Einführung und Nutzung von KI als weitere bedeutende Themen der aktuellen Arbeit. Einerseits versprechen sich die Befragten von technischen Neuerungen Erleichterungen im Arbeitsalltag und in der Anpassung der Geschäftsmodelle, beispielsweise

bezüglich Auftragsabwicklung. Gerade zu diesem Thema zeigen sich gleichzeitig große Unsicherheiten bei den Befragten ab, aufgrund der schlechten Überschaubarkeit von KI-Lösungen und deren Auswirkungen auf die Arbeit. Diese Themen werden sowohl unmittelbar als auch langfristig für die Gestaltung von Arbeitsabläufen und die Sicherung der Unternehmenszukunft als von entscheidender Bedeutung bezeichnet. Im Folgenden werden die Aussagen zu den zentralen Themen nochmal ausführlicher zusammengefasst.

Personalsituation: Fachkräfte und demografischer Wandel

- Der Fachkräftemangel stellt für die Führungskräfte aus KMU eine der drängendsten Herausforderungen dar. Das Gewinnen und Binden qualifizierter Mitarbeiter*innen wird als zunehmend schwierig beschrieben. Dies liegt nicht nur an der Knappheit geeigneter Fachkräfte, sondern auch an der steigenden Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität. Die Führungskräfte sehen sich vor der Aufgabe, Arbeitsumfelder zu schaffen, die Fachkräfte motiviert und langfristig an das Unternehmen bindet. Strategien wie gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, flexible Arbeitszeitmodelle und attraktive Zusatzleistungen werden in diesem Zusammenhang immer wichtiger.
- Zusätzlich spielt der demografische Wandel eine große Rolle. Viele KMU sehen sich mit der Herausforderung der Überalterung ihrer Belegschaft konfrontiert. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Nachfolgesuche und die Unternehmensübergabeprozesse. Immer mehr Unternehmen stehen, laut den Befragten, vor dem Problem, geeignete Nachfolgerinnen zu finden, und die Durchführung und Begleitung von Übernahmeprozessen wird als zunehmend komplexer beschrieben.
- Als weiteres zentrales Thema wird die Integration ausländischer Fachkräfte genannt. Viele der Führungskräfte nutzen gezielt internationale Arbeitskräftemärkte, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die erfolgreiche Eingliederung der Mitarbeiter*innen aus dem Ausland erfordert Maßnahmen zur Sprachförderung, interkulturellen Schulung und zur sozialen Integration, um langfristige Arbeitsverhältnisse aufzubauen.

Digitalisierung: Chance und Herausforderung

- Die Digitalisierung gehört ebenfalls zu den zentralen Themen, die die Führungskräfte aus KMU aktuell bewegen. Der Einsatz neuer Technologien, darunter auch KI, eröffnet, ihrer Meinung nach, Chancen zur Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, die digitale Lösungen erfolgreich implementieren, können Arbeitsprozesse optimieren und neue Geschäftsfelder erschließen.

- Als Beispiel wird die Nutzung der E-Rechnung aufgeführt, die das Potenzial hat, den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Durch die Automatisierung von Rechnungsprozessen können Fehler minimiert und die Effizienz gesteigert werden. Viele Führungskräfte sind jedoch noch unsicher, wie sie den Umstieg auf elektronische Rechnungen erfolgreich umsetzen können, und befürchten Kompatibilitätsprobleme mit bestehenden Systemen. Deshalb sei es essenziell, gezielte Schulungen und Beratung für die Einführung bereitzustellen.
- Ein weiterer Aspekt ist, laut den Führungskräften aus KMU, der Umgang mit KI-Technologien. Um deren Vorteile voll ausschöpfen zu können, wollen die Führungskräfte lernen, wie genau sie KI nutzen können. Die Führungskräfte versprechen sich von KI-Anwendungen einfache Lösungen insbesondere für die Automatisierung von Routineaufgaben, der Durchführung von Marktanalysen und der Personalisierung von Kundenangeboten zu entwickeln. Gleichzeitig müssten potenzielle Risiken erkannt und gemindert werden, beispielsweise in Bezug auf Datenschutz. Die Unsicherheit hinsichtlich der sicheren Implementierung führt bei vielen der befragten Führungskräfte zur Zurückhaltung.
- Laut den Führungskräften der Bedarfserhebung erfordert die Implementierung neuer Technologien auch Know-how bei den Mitarbeiter*innen, das längst nicht in allen Betrieben in ausreichendem Maße vorhanden ist. Zudem müssten Kommunikationswege und Berichtsstandards neu gedacht werden, um mit den steigenden Anforderungen Schritt zu halten.

Rahmenbedingungen: Regulierungen, Bürokratie und Zeitknappheit

- Die befragten Führungskräfte empfinden die gesetzlichen Auflagen und die zunehmende Bürokratie als belastend. Berichtspflichten und komplexe Dokumentationsanforderungen sorgen für einen erheblichen administrativen Mehraufwand, der wertvolle Zeit und Ressourcen bindet. Insbesondere kleinere Betriebe stehen, laut den Führungskräften, vor der Herausforderung, diese zusätzlichen Aufgaben, ohne spezialisierte administrative Unterstützung, bewältigen zu müssen.
- Die Wahrnehmung, dass bürokratische Hürden die betriebliche Flexibilität beeinträchtigen, beeinflusst nicht nur die Arbeitskultur, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter*innen, so die Befragten. Darüber hinaus bleibt, aufgrund der zeitintensiven Verwaltungsaufgaben, oft zu wenig Raum für strategische Planung und die Recherche nach geeigneten Lösungen aus der Forschung, was langfristige Entwicklungs- und Innovationspotenziale hemmt.

Geschäftsmodelle der Zukunft: Anpassung und Resilienz

- Die Sorge, wie sich die Arbeit der Zukunft auf die bestehenden Geschäftsmodelle auswirkt, beschäftigt fast alle der befragten Führungskräfte. Neue Technologien, veränderte

Kundenanforderungen und die globale wirtschaftliche Unsicherheit zwingen sie dazu, ihre Strategien und Angebote fortlaufend zu überprüfen und anzupassen. Dennoch erwarten sie, dass in Zukunft größere Anpassungen notwendig werden. Erfolgreiche Geschäftsmodelle werden künftig noch viel stärker auf Flexibilität, digitale Dienstleistungen und nachhaltige Wertschöpfung setzen, so die Erwartungen.

- Ein digital unterstütztes Geschäftsmodell ermöglicht es den Führungskräften der KMU flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren. Dabei wird von den Befragten Flexibilität vor allem mit der Nutzung digitaler Technologien gleichgesetzt. Die befragten Führungskräfte von KMU gehen davon aus, dass Unternehmen, die beispielsweise digitale Vertriebskanäle nutzen oder ihre Dienstleistungen stärker digitalisieren, ihre Reichweite erhöhen und sich neue Kundengruppen erschließen können. Auch Digitale Plattformen, die die Angebote der Betriebe mit den Kunden vernetzen, werden hierfür als Beispiel angeführt. Die Nutzung datengetriebener Technologien kann, laut den Befragten, zudem darin unterstützen eine präzisere Bedarfsplanung und effizientere Ressourcenallokation umzusetzen.
- Die Fähigkeit zur Resilienz – also zur Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten – wird von den Führungskräften aus KMU aufgrund der zunehmenden Unsicherheiten ein weiterer zentraler Faktor eingeschätzt. Die Befragten sehen sich der Aufgabe gegenüber, unterschiedliche Strategien zu entwickeln, die kurz-, mittel- und langfristige Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu gehört, nach Ansicht der Befragten, neben einer diversifizierten Kundenbasis und einem stabilen Finanzmanagement auch die höhere Bereitschaft zur Kooperation. Kooperationen mit anderen Unternehmen – einerseits der gleichen Branche aber auch bezogen auf die jeweilige Region, Verbände und Forschungseinrichtungen. Sie erhoffen sich nicht nur mehr Innovationen aufgrund der Zusammenarbeit, sondern nennen Netzwerke als Erfolgsfaktor für den Austausch von Wissen und Ressourcen.
- Darüber hinaus gehen die Führungskräfte davon aus, dass der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit einen stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit erfordert als bisher. Nachhaltige Prozesse und Geschäftsmodelle, die Ressourcen schonen und umweltfreundliche Produktionsweisen integrieren, sind nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern auch marktwirtschaftlich zunehmend gefragt, da durch Ressourcenschutz zunehmend Geld gespart werden könne, so die Führungskräfte. Zusätzlich beobachten sie, dass Kunden von Unternehmen zunehmend verantwortungsbewusstes Handeln erwarten.

2.1.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate

Ein erfolgreicher Wissenstransfer zwischen Forschung und KMU erfordert geeignete Methoden und Formate, um wissenschaftliche Erkenntnisse praxisnah und anwendungsorientiert zu vermitteln. In diesem Kapitel werden bewährte Transferformate sowie Methoden zur Sichtbarmachung und Aufbereitung von Forschungsergebnissen für die Praxis vorgestellt. Ziel ist es, Ansätze aufzuzeigen, die den Zugang zu wissenschaftlichem Wissen erleichtern und dessen Nutzung in Unternehmen fördern.

2.1.3.1. Formate: Effektive Formate für den Wissenstransfer zwischen Forschung und KMU

Effektive Formate für den Wissenstransfer zwischen Forschung und KMU sollten sowohl bevorzugte Informationskanäle als auch praxisnahe Herausforderungen berücksichtigen. Digitale Quellen wie Websites, Fachzeitschriften und Newsletter werden häufig genutzt, während persönliche Formate wie Konferenzen oder Experten*innengespräche den direkten Austausch fördern. Ein zentrales Problem bleibt, laut den befragten Führungskräften aus KMU, die geringe Sichtbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse. Um den Transfer zu verbessern, schätzen die Führungskräfte von KMU neue, praxisorientierte Veranstaltungsformate wie Workshops, Netzwerke und Transfertage als sinnvoll ein. Sie gehen außerdem davon aus, dass die Kombination aus digitalen und persönlichen Formaten sowie die Nutzung bestehender Netzwerke den Wissenstransfer stärken kann. Im Folgenden werden die Themen und Aussagen detailliert erläutert.

Nutzung von Informationskanälen in der Praxis

Die Ergebnisse der Frage zur Nutzung von Informationskanälen liefern wertvolle Einblicke in die bevorzugten Wege der Wissensbeschaffung der befragten Führungskräfte aus KMU. Wobei einzuschränken ist, dass es bei der Frage nicht um allgemeine Informationsbeschaffung ging, sondern die Frage gestellt wurde wie die Ergebnisse und Tools der Arbeitsforschung die Führungskräfte erreichen. Aufgrund der Einführung der Workshops kann davon ausgegangen werden, dass den befragten Führungskräften die Themenbereiche der Arbeitsforschung grundsätzlich bewusst waren. Mehrfachnennungen waren möglich.

Die am häufigsten genutzten Informationskanäle für Ergebnisse und Tools der Arbeitsforschung sind Websites (25 Nennungen), Fachzeitschriften und Branchenmagazine (20 Nennungen) sowie Newsletter und Verbände/Kammern (jeweils 18 Nennungen). Diese Präferenzen zeigen, dass digitale und fachspezifische Quellen bevorzugt genutzt werden, während klassische Formate wie die Presse (12 Nennungen) oder Seminare und Workshops (13 Nennungen) ebenfalls eine wichtige, aber leicht nachgeordnete Rolle spielen. Persönliche Formate wie Konferenzen (10 Nennungen) oder Gespräche mit Expert*innen (11 Nennungen) sind für die befragten Führungskräfte ebenfalls von Bedeutung,

insbesondere für den direkten Austausch und die praxisnahe Diskussion von Forschungsergebnissen, ist jedoch, laut den Führungskräften, auch zeitintensiv. Online-Formate wie Webinare und Online-Kurse (10 Nennungen) fungieren als ergänzende Informationsquellen, während Online-Medien wie Newsletter und soziale Medien (7 Nennungen) vor allem aufgrund ihrer Aktualität genutzt werden. Messen (3 Nennungen) und die aktive Teilnahme an Forschungsprojekten (2 Nennungen) hat, bezüglich des Wissensaustauschs mit der Arbeitsforschung, kaum Relevanz für die befragten Führungskräfte aus KMU.

Herausforderungen bei der praxisnahen Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse

Die Arbeitsforschung entwickelt gezielt Lösungen für die Herausforderungen der KMU. Dennoch zeigte sich bisher, dass Forschungsergebnisse in der Praxis oft nicht auffindbar oder schwer in den betrieblichen Kontext übertragbar sind, diese Einschätzung bestätigen die befragten Führungskräfte aus KMU. Die Problematik des Wissenstransfers liegt, laut ihnen, weniger an den behandelten Forschungsthemen, sondern vielmehr an der mangelnden Auffindbarkeit und Sichtbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse. Um einen erfolgreichen Wissenstransfer zu gewährleisten, müssen Forschungsergebnisse so aufbereitet und verbreitet werden, dass sie für die Zielgruppe – Fachkräfte mit überwiegend praktischem Hintergrund – zugänglich und anwendbar sind und die Kommunikation zwischen Forschung und Praxis intensiviert werden, so die Führungskräfte. Sie schätzen die Zusammenarbeit und direkte Kommunikation zwischen Forschung und Praxis gering ein, obwohl vermehrt Forschungsk Kooperationen innerhalb von Projekten zu beobachten seien.

Bei der Frage wie die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Forschung und Praxis konkret intensiviert werden kann, nennen die Führungskräfte persönliche Kontakte. Sie betonen Interesse an regelmäßigen und praxisorientierten Austauschtreffen zwischen Betrieben und der Forschung. Allerdings beschreiben die Führungskräfte, dass es diese außerhalb von gemeinsamen Forschungsprojekten kaum gibt. Als positives Beispiel eines bestehenden Wissensaustauschformats wird die AG Transfer der Offensive Mittelstand genannt. Darauf folgend wird diskutiert wie die Breite der KMU zur Teilnahme und Kooperation gebracht werden kann. Dazu, so stellen die Führungskräfte fest, gibt es mehr Forderungen als Lösungen. Konkrete Vorschläge beinhalteten die Vernetzung von Absolventen der Meister- und Betriebswirtkurse der Handwerkskammern sowie die Möglichkeit, regionale oder branchenbezogene Arbeitsgruppen zu themenbezogenen Diskussionen zusammenzuführen.

Der WIN:A Transfertag als zentrales Austauschformat wurde positiv hervorgehoben. Es besteht ein Bedürfnis nach einer Erweiterung solcher Veranstaltungen in unterschiedlichen Regionen Deutschlands, da Führungskräfte von KMU den zeitlichen Aufwand für weite Reisen im Alltagsgeschehen meist zu hoch empfinden. Hybridformate, mit persönlichen und digitalen Elementen, die Forschung praxisbezogen

zusammenfassen, statt der wissenschaftlichen Community das Vorgehen zu erläutern, wurde von den Führungskräften als sinnvolles Angebot genannt. Wenngleich persönliche Treffen eine intensivere Vernetzung ermöglichen würden. Es wird erwähnt, dass ein neues, erfolgreiches Veranstaltungsformat (auch seitens Verbände) beobachtet wird, bei dem nicht immer ein fertiges Konzept angeboten, sondern aktive Mitgestaltung durch die teilnehmenden Unternehmen und Experten*innen gefordert wird. Diese offene Herangehensweise kann dazu beitragen, dass die Veranstaltungen noch stärker auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppen zugeschnitten werden, so die Führungskräfte aus KMU.

Neben den klassischen Konferenzen oder Transfertagen wurde von den Führungskräften der Bedarf nach individualisierten Sprechstunden genannt. Eine solche Beratungsform könnte durch Zusammenarbeit mit Kammern oder regionalen Netzwerken realisiert werden. Unternehmen könnten dort eine gezielte (Mini-)Potentialanalyse erhalten sowie individuell angepasste Folgeangebote. Als weiteres relevantes Konzept wird die Nutzung bestehender regionaler Netzwerke genannt. Dabei entsteht eine Diskussion zur Parallelität zahlreicher Netzwerke. Einerseits betonen die Führungskräfte der KMU die Unübersichtlichkeit der Netzwerke und dass sie Angebote meist nur von bekannten Organisationen, wie Kammern, Verbänden oder großen bekannten Netzwerken (beispielhaft wurde die Offensive Mittelstand genannt) in Erwägung ziehen. Dabei wurde der Wunsch geäußert, dass sich neue Projekte stärker an bestehende Verbände wenden und etablierte Strukturen nutzen.

2.1.3.2. Methoden: Sichtbarkeit und Aufbereitung von Forschungsergebnissen für die Praxis

Als zentrale Schwierigkeit im Wissenstransfer nennen die gefragten Führungskräfte aus KMU die mangelnde Auffindbarkeit wissenschaftlicher Ergebnisse. Viele relevante Erkenntnisse verbleiben in akademischen Publikationen oder Projektdatenbanken, die für die Praxis nur schwer zugänglich sind, so die Befragten. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die KMU einen vereinfachten Zugang zu praxisrelevanten Forschungsergebnissen benötigen. Die Führungskräfte beschreiben, dass sie bisher einen unzureichenden Zugang zu den vielfach akademischen Netzwerken haben, weil Praxispartner*innen und Intermediäre dort eine untergeordnete Rolle spielen. Als Möglichkeit zur Verbesserung der Auffindbarkeit nennen sie die Nutzung gezielter Multiplikatoren wie Verbände, Handwerkskammern oder etablierter Netzwerke, die als Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis fungieren können. Damit der Wissenstransfer nicht als einseitige Bereitstellung von Forschungsergebnissen verstanden wird, sondern Rückkopplungsmöglichkeiten für die Unternehmen und Organisationen bietet, sollte laut den Führungskräften eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen

Betrieben, Hochschulen und Verbänden angestrebt werden, die dazu beiträgt, Transferprozesse insgesamt effektiver zu gestalten.

Auf die Frage welche Rolle dabei den Führungskräften selbst zukommt wird als zentrale Aufgabe die gezielte Sensibilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter*innen bezüglich der Nutzung von neuem Wissen genannt. Denn, so die Sicht der Führungskräfte, erfolgreicher Wissenstransfer erfordert nicht nur den Zugang zu Forschungsergebnissen, sondern auch die Fähigkeit, neues Wissen aufzunehmen, kritisch zu bewerten und dann gegebenenfalls in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Damit die Mitarbeiter*innen der KMU diese Fähigkeiten verstärkt üben, sollte laut Führungskräften bereits in der Ausbildung (Berufsschulen oder Meisterkursen) der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis gefördert werden. Wobei dieser Ansatz der Führungskräfte auch Universitäten einbezieht, die den Gegenpart des Forschungs-Praxis-Transfers darstellen.

Als weitere Möglichkeit wird der Einsatz von Multiplikatoren innerhalb der KMU genannt. Dabei könnten, so die Führungskräfte, (duale) Studierende, Werkstudierende oder Auszubildende aktiv als Wissensvermittler*innen eingesetzt werden. Kritisch merken die Führungskräfte selbst an, dass für solche Aktivitäten insgesamt mehr Zeit und Ressourcen innerhalb der KMU eingeplant werden müssen. Jedoch ist die zeitliche Belastung, aufgrund von Personalmangel, vollen Auftragsbüchern und bereits umfassender Notwendigkeit der Weiterbildung bei technischen Fragestellungen, sehr hoch, sodass diese zusätzlichen Aktivitäten im Alltagsgeschäft teilweise nicht umgesetzt werden können, obwohl die Führungskräfte selbst die Vorteile klar benennen. Formate wie „Techtalks“ oder unternehmensübergreifende Wissenskoooperationen können, so die Führungskräfte der KMU weiter, dazu beitragen, wissenschaftliche Expertise verfügbar zu machen und den Austausch innerhalb der Branche zu stärken. Darauf folgend wurde den Führungskräften die Frage gestellt, wie dieses „verfügbar machen“ am besten umgesetzt werden sollte.

Zielgruppengerechte Aufbereitung: Visualisierung, De-Akademisierung und digitale Vermittlungsstrategien

Die befragten Führungskräfte aus KMU unterscheiden in der Diskussion zwischen dem Erstkontakt und dem vertieften Austausch mit der Forschung. Wissenschaftliche Akteure sollten daher bereit sein, sich auf verschiedene Formate und Ansätze einzulassen, um den Wissenstransfer effektiver zu gestalten. Sie wünschen sich modulare Informationsangebote, die eine flexible Nutzung ermöglichen. Aufgrund der begrenzten Ressourcen im Tagesgeschäft finden viele wissenschaftliche Veröffentlichungen kaum Beachtung. Gerade beim Erstkontakt, also der grundlegenden Information zu relevanten Forschungsprojekten oder Ergebnissen, sollte auf eine starke Betonung der Praxisrelevanz und des

Nutzens für Betriebe geachtet werden. Für weiterführende Informationen eignet sich, laut Führungskräften, eine strukturierte Online-Plattform. Eine solche Plattform sollte nicht mit einer Fülle an Informationen überladen sein, sondern gezielt anleiten, betonen die Führungskräfte. Bei den bestehenden Plattformen vermissen die Führungskräfte jedoch oft klare Navigationsstrukturen und effektive (KI gestützte) Suchfunktionen. Im Rahmen der Befragungen wurde den Führungskräften, die aus WIN:A entstandene Webseite **om-maf.de** vorgestellt, welche als zentrale Plattform für den Wissenstransfer dient. Die Führungskräfte der KMU bewerten die Filterfunktion als besonders positiv, da sie auch eine Übersicht über die Komplexität der Themen der Arbeitsforschung beinhaltet. Allerdings wurden auch Herausforderungen identifiziert, insbesondere die Auffindbarkeit der Plattform selbst sowie eine weitere Verfeinerung der Struktur, auf Basis der bisher gesammelten Suchanfragen, wird vorgeschlagen.

Unabhängig, ob Erstkontakt oder weiterführende Informationen, wünschen sich die Führungskräfte der KMU von der Forschung eine alltagssprachliche, praxisnahe Darstellung der Erkenntnisse. Aus ihrer Sicht besonders interessant ist die Darstellung von Best-Practice Beispielen, in denen der Transfer in die betriebliche Praxis und die entsprechenden Herausforderungen beispielhaft verdeutlicht wird. Daraus ergibt sich, so die Führungskräfte weiter, die Notwendigkeit, Forschungsergebnisse, bei der Veröffentlichung für die Praxis, so zu strukturieren, dass sie auch ohne tiefgehendes Vorwissen verständlich, nachvollziehbar und unmittelbar anwendbar sind.

Die Visualisierung durch Piktogramme, Infografiken oder Videos kann, laut den Führungskräften, zudem die Verständlichkeit der Inhalte erheblich verbessern. Dabei sei aber zu berücksichtigen, dass es unterschiedliche Lerntypen gibt und eine homogene Visualisierung vielleicht nicht allen Anforderungen gerecht wird. Vielmehr sollten je nach Zielgruppe unterschiedliche visuelle Formate angeboten werden. Eine modular aufgebaute Struktur mit klaren Zusammenfassungen erleichtert jedoch grundsätzlich die Nutzung der Informationen im Unternehmensalltag, betonen die Führungskräfte.

Außerdem geben die Führungskräfte an, dass die Praxis zusätzliche Wege benötigt, um wissenschaftliche Inhalte in betriebsinterne Prozesse und Designs zu integrieren. In der Diskussion kommt die Idee auf dafür Open-Source-Ansätze oder die Bereitstellung von Vorlagen zu nutzen. Durch frei zugängliche Software, Werkzeuge und Datenbanken sowie standardisierte Schnittstellen und weitere gemeinsame Entwicklungsprojekte können KMU neue Forschungsergebnisse direkter nutzen, anpassen und weiterentwickeln, so die Idee der Führungskräfte.

Grundsätzlich sollte bei allen Methoden und Formaten frühzeitig die Anwendbarkeit in der Praxis getestet werden und die Möglichkeit für KMU bestehen, Feedback zur Aufbereitung und Umsetzbarkeit

wissenschaftlicher Materialien zu geben, um eine kontinuierliche Anpassung an die betrieblichen Anforderungen zu ermöglichen, so die Führungskräfte der KMU abschließend. Wissenschaftliche Akteure müssten daher bereit sein, sich auf verschiedene Formate und Ansätze einzulassen, um den Wissenstransfer effektiver zu gestalten und auch um möglicherweise divergierenden Rückmeldungen gerecht zu werden.

2.2. Stimmen aus den Praxis II: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der Befragung von betrieblichen Interessenvertretungen

Die Arbeitswelt ist aktuell tiefgreifenden Veränderungsprozessen unterworfen. Was allgemein unter dem Schlagwort der ganzheitlichen Transformation firmiert, bezieht sich konkret auf Aspekte wie Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografischer Wandel und Fachkräftemangel (vgl. Hocke & Klee 2023). Diese Umbrüche in Verbindung mit weiteren Schocks wie der Corona-Pandemie oder den Kriegen in der Ukraine und im Nahen Osten sorgen für eine Akkumulation von Krisen („Poly-Krise“), deren Auswirkungen sich überlagern, gegenseitig beeinflussen und auf Gesellschaft und Arbeitsleben niederschlagen (Urban 2024).

Jeder dieser Aspekte geht mit konkreten betrieblichen Wandel- und Umstrukturierungsprozessen einher, mit denen Beschäftigte sowie Betriebsratsgremien in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sind. Die Dynamik, die z. B. die Digitalisierung hierbei an den Tag legt, wird insbesondere durch die Entwicklungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz (KI) nochmal beschleunigt. Allein die Geschwindigkeit, mit der sich Veränderungsprozesse vollziehen, stellt eine große Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung dar. Altbewährte Formen der Betriebsratsarbeit können mit dieser Geschwindigkeit selten mithalten. Betriebsvereinbarungen zu IT- und KI-Systemen erfordern technisches Know-how, agile Managementformen drängen auf schnelle Reaktionsfähigkeit der betrieblichen Mitbestimmung für tragbare Lösungen. Für die betriebliche Mitbestimmung folgen daraus neue Anforderungen an ihre Kompetenzen sowie die Struktur ihrer Arbeitsorganisation im Gremium. Viele Betriebsratsgremien sind daher mit einer doppelten Transformation der Betriebsratsarbeit konfrontiert, da neben den genannten Veränderungsprozessen im Betrieb ein Wandel in der Betriebsratsarbeit sowie ein Generationswechsel im Gremium stattfindet. Diese Prozesse stellen Betriebsrät*innen vor die Herausforderung einerseits tragbare Regelungen für die sich wandelnde Arbeit der Beschäftigten im Betrieb zu finden, andererseits sind sie mit der Professionalisierung der eigenen Zusammenarbeit beschäftigt (vgl. Niewerth & Massolle 2020; Krause et al. 2023).

2.2.1. Methodik der Erhebung (kurz zu Studiendesign, Stichprobe, Ablauf)

Die mit der ganzheitlichen Transformation einhergehenden Herausforderungen sind ebenfalls zentraler Gegenstand arbeitswissenschaftlicher Forschung. In arbeitswissenschaftlichen Forschungszusammenhängen entstehen immer wieder Checklisten, Leitfäden oder Umsetzungshilfen, es mangelt jedoch häufig an einer Vermittlung dieser Erkenntnisse in die Praxis (Cernavin et al. 2024) oder an der Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an die Bedarfe der Praxisakteur*innen (Suchy & Lochmann 2023).

Um diese Lücke zu schließen, werden im Rahmen des Projektes WIN:A die Bedarfe der Zielgruppen ermittelt, um einen besseren Praxistransfer der Ergebnisse zu gewährleisten. Der vorliegende Bericht behandelt die Bedarfe der Betriebsratsgremien und wurde im Zeitraum 2024 erhoben. Die WIN:A-Bedarfserhebung erfolgte aus der Auswertung von zwei durchgeführten Bedarfserhebungsworkshops mit insgesamt 25 teilnehmenden Betriebsrät*innen, aus dem Austausch mit gewerkschaftlichen Akteur*innen und Beratern aus dem gewerkschaftsnahen Technologieberatungsnetzwerk sowie der Auswertung der Feedbackfragebögen von den Weiterbildungsseminaren mit Betriebsrät*innen. Die Ergebnisse wurden durch Erkenntnisse aus einer breiten Literaturrecherche zu den einschlägigen Erkenntnissen der aktuellen Mitbestimmungsforschung ergänzt und kontrastiert.

2.2.2. Themenfelder

Im Anschluss an die WIN:A-Bedarfserhebung wurden die erhobenen Themenschwerpunkte geclustert. Dadurch konnten Oberkategorien (Hauptthemen) gebildet werden, die wiederum verschiedene Unterkategorien (Unterthemen) beinhalten. Bei der Subsummierung zeigte sich, dass bestimmte Unterthemen zudem verschiedenen Oberthemen zugeordnet werden können. So kann das Thema „Arbeitszeiten und Schichtsysteme“ bspw. der Oberkategorie „Arbeitsbedingungen“ als auch „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ zugeordnet werden. Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über die erhobenen Themenfelder, die nachfolgend auch in diesem Bericht aufgegriffen werden.

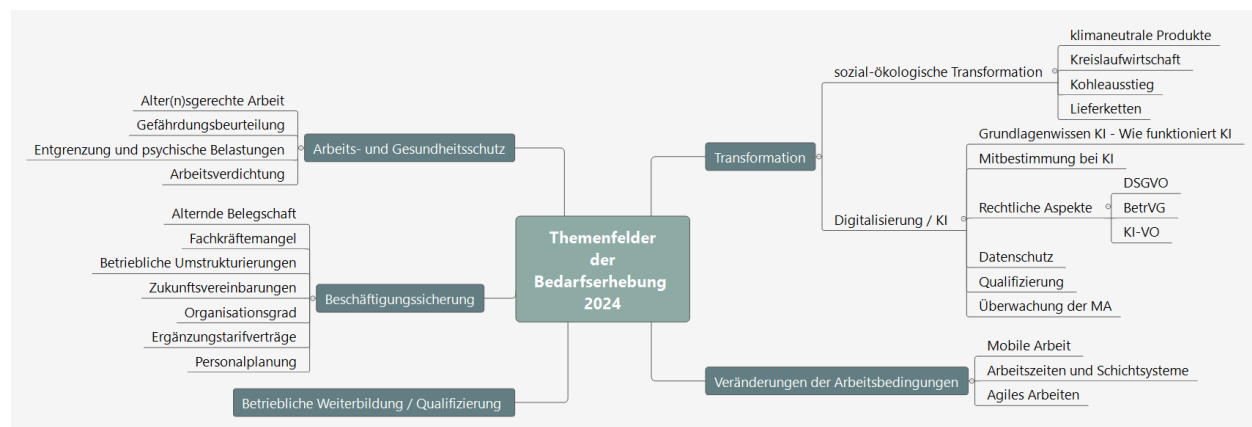


Abbildung 2: Themenfelder der WIN:A-Bedarfserhebung

Sozial-ökologische Transformation

Unter dem Begriff der sozial-ökologischen Transformation werden mehrere Trends und Treiber zusammengefasst, die weitreichenden Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in den Unternehmen bergen. Hierzu zählen insbesondere die **Dekarbonisierung der Energiewirtschaft** und der damit verbundene Strukturwandel in den Kohleregionen. Der Fokus auf **klimaneutrale Produkte**, wie es

derzeit bei der Umstellung auf E-Mobilität in der deutschen Automobil- und Zuliefererindustrie zu beobachten ist sowie die Implementierung **klimaneutraler Produktionsprozesse** bspw. bei der Herstellung von „grünem Stahl“ in der Stahlbranche, sind prägende Beispiele. Auch im Dienstleistungssektor zeigt sich dieser Wandel: Die Infrastruktur der Rechenzentren, die zentral für die digitale Wirtschaft sind, steht vor einem Umbruch hin zu klimaneutralem Betrieb. Der Wandel hin zu klimaneutralen Produktionsprozessen hat konkrete Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen von hunderttausenden Beschäftigten, die sich nicht nur auf die Großunternehmen der Branchen verteilen, sondern im hohen Umfang auch in den KMUs anzutreffen sind. Diese erfahren im Gegensatz zu den großen Unternehmen meist weniger mediale Aufmerksamkeit und verfügen über wenige Ressourcen die zukünftige Entwicklung zu planen und zu gestalten. Derzeit gehen die Auswirkungen der Dekarbonisierung mit gravierenden strukturellen Veränderungen, insbesondere in der Automobil- und Stahlbranche einher, die Personalabbau und Werksschließungen umfassen. Die betroffenen Arbeitsplätze galten lange Zeit auf Grund der hohen gewerkschaftlichen Verankerung und Mitbestimmung in den Branchen als besonders sicher und gut bezahlt (Urban 2024). Betriebsrät*innen stehen vor der Herausforderung die verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt abzuschätzen, Beschäftigung zu sichern und im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten.

In unserer WIN:A-Bedarfserhebung 2024 mit den Mitgliedern unterschiedlicher Betriebsratsgremien wurden die konkreten Auswirkungen dieser Transformationsprozesse auf die betrieblichen Handlungsfelder der Mitbestimmung aufgezeigt. Dazu zählten in erster Linie die Beschäftigungssicherung und der Erhalt des Standorts, die Ausgestaltung neuer Arbeitsprozesse sowie die Qualifizierung der Beschäftigten. Exemplarisch schilderten Vertreter*innen der betrieblichen Mitbestimmung aus der Automobilindustrie die Herausforderungen bei der Umstellung des Verbrenners zum E-Auto. Um Entlassungen zu vermeiden, müssen die Beschäftigten aus den „alten“ in die „neuen“ Bereiche versetzt werden. Dies wiederum erfordert konkrete Vereinbarungen zur Gestaltung des Übergangprozesses, die sowohl die Arbeits- und Entgeltgestaltung und häufig auch die Qualifizierung der Betroffenen regeln. All diese Themen erfordern die Beteiligung des Betriebsrats, der unter Druck steht, gemeinsam mit dem Management tragfähige Lösungen für die Betroffenen zu entwickeln.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz

Neben den sozial-ökologischen Treibern sind es insbesondere die fortschreitende Digitalisierung sowie die Einführung von Softwaresystemen mit KI-Elementen, die Transformationsprozesse in den Betrieben fördern. Neben einer zunehmenden Digitalisierung der Produktionsprozesse (Industrie 4.0) schreitet diese

auch im Dienstleistungssektor und in den administrativen Bereichen durch die Implementierung und dem Ausbau von Software voran.

Die WIN:A-Bedarfserhebung zeigt, dass sich viele Betriebsratsgremien vermehrt mit der Einführung und Regelung neuer Technologien konfrontiert sehen. Genannt wurden hier oftmals Personalinformationssysteme (PIS), Management Execution und Enterprise Resource Planning Systeme (MES und ERP-Systeme), zur Steuerung von Prozessen des Personalmanagements und der Produktion sowie Kollaborationstools wie Microsoft Office 365. Hierbei sind es insbesondere Fragen der Ausgestaltung sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen, wie der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) oder Regelungen des Datenschutzes (DSGVO), mit denen sich die Betriebsratsgremien auseinandersetzen müssen, um betriebliche Regelungen zu vereinbaren.

Viele dieser Systeme arbeiten mittlerweile KI gestützt, wodurch sich vielfach neue Anforderungen für die betriebliche Interessenvertretung ergeben, um die Einführung dieser digitalen Technologien erfolgreich mitzugestalten. Die Einführung KI gestützter Systeme in Unternehmen stellt Betriebsrät*innen vor zahlreiche Herausforderungen, die weit über klassische Mitbestimmungsfragen hinausgehen. Die Komplexität und Intransparenz selbstlernender Algorithmen erschwert es, die Entscheidungslogik nachzuvollziehen, da die Ergebnisse auf Wahrscheinlichkeiten basieren und nicht immer korrekt sind. Sprachmodelle (Large Language Models), die eine Vielzahl unstrukturierter Unternehmens- und Beschäftigendaten nutzen, vereinfachen die Auswertungen von Beschäftigtenverhalten. So erleichtert die schnelle Verarbeitung großer Datenmengen potenziell die Verhaltens- und Leistungskontrolle, was Betriebsrät*innen dazu zwingt, die Auswertungsmöglichkeiten der Systeme genau zu verstehen, um die unzweckmäßige Nutzung von Beschäftigendaten einzugrenzen. Regelmäßige Software-Updates bringen zusätzliche Herausforderungen, da sie neue Funktionen einführen können, die bestehende Regelungen unterlaufen.

Haftungsfragen sind ebenfalls relevant: Wer trägt die Verantwortung, wenn ein KI-System falsche Entscheidungen trifft, denen Beschäftigte folgen? Zudem werfen solche Technologien Fragen zur Selbstbestimmung und möglichen psychischen Belastungen der Beschäftigten auf. Betriebsrät*innen haben in diesem Zuge die schwierige Aufgabe klare Regelungen mit dem Arbeitgebenden zu vereinbaren, um den Schutz der Beschäftigten sicherzustellen und gleichzeitig die Nutzung moderner Technologien verantwortungsvoll zu begleiten.

Die Ergebnisse der WIN:A-Bedarfserhebung werden von einer repräsentativen Wiederholungsbefragung von Betriebsrät*innen der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM gestützt, diese zeigte, dass im Jahr 2020

mehr als die Hälfte der befragten Interessenvertretungen (54 %) angab, dass die Digitalisierung betrieblicher Prozesse derzeit eine sehr wichtige bzw. wichtige Herausforderung darstelle. Dies entspricht einem Zuwachs von 34 Prozentpunkten im Vergleich zur ersten Erhebung im Jahr 2016 (20 %). Auch die Einführung und Nutzung technischer Innovationen verzeichnet mit 55 % (2020) im Vergleich zu 23 % (2016) einen ähnlich starken Anstieg (Bianchi-Weinand & Wannöfel 2022). Diese beeindruckende Steigerung sowie die Annahme, dass die Corona-Pandemie als eine „*Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelt gewirkt hat*“ (vgl. ebd), lässt auf einen anhaltenden Bedeutungszuwachs digitaler Prozesse schließen. Insbesondere die Nutzung von mobiler Arbeit in Verbindung mit neuer IT-Software hat in vielen Betrieben die bewährte Arbeitsorganisation auf den Prüfstand und Betriebsparteien wie Sozialpartner vor neue Herausforderungen gestellt.

Veränderungen der Arbeitsbedingungen

Die beschriebenen Transformationstreiber haben direkte Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen.

Die WIN:A-Bedarfserhebung zeigt auf, dass die Einführung und Ausgestaltung neuer Formen der Zusammenarbeit, wie bspw. agile Arbeitsmethoden, die sich insbesondere in den administrativen Bereichen sowie in der Dienstleistungsbranche zunehmend eingesetzt werden, auch die Betriebsratsgremien betreffen. Die Mitbestimmung bei agilen Arbeitsformen ist im BetrVG nicht explizit geregelt, jedoch ist häufig ein ganzer Strauß an Mitbestimmungsrechten tangiert. Neben der frühzeitigen Unterrichtung über die Arbeitsplatzgestaltung und die Beratung der damit einhergehenden Auswirkungen sind es insbesondere die Regelungen zu Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie Fragen der möglichen Leistungsüberwachung, die aus dem BetrVG betroffen sind (Krause 2021).

Ein wesentliches Thema, das von den Vertreter*innen der Mitbestimmung genannt wurde, ist die (Neu-) Gestaltung von Arbeitszeiten und Schichtsystemen, die im Zuge von Veränderungen in der Arbeitsorganisation erfolgen. Einerseits sind es die eingangs erwähnten neuen Arbeitsformen, die das Themenfeld Arbeitszeitgestaltung betreffen, andererseits ist das Thema bei der Einführung oder Veränderungen von Schichtsystemen von besonderer Relevanz. Hierbei sind neben den ökonomischen Interessen des Unternehmens (bspw. durch bessere Auslastung der Produktion) insbesondere die Interessen der Beschäftigten nach besseren Arbeitsbedingungen und Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (siehe nachfolgender Abschnitt) für die Betriebsrät*innen zu berücksichtigen. Die besondere Relevanz der Arbeitszeitgestaltung wird auch durch die repräsentative Erhebung der Ruhr-Universität Bochum gestützt. In der Befragung der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM gaben über die

Hälfte der Betriebsrät*innen (53 %) an, dass das Thema Arbeitszeit derzeit ein wichtiges Diskussionsthema in ihrem Gremium ausmacht (Palomo et al. 2020).

Als weiterer wichtiger Regelungspunkt wurde von den Akteuren der betrieblichen Mitbestimmung die Einführung von mobiler Arbeit genannt. Unter mobilem Arbeiten fallen sämtliche Formen von orts- und zeitflexiblem Arbeiten, wobei hervorzuheben ist, dass mobile Arbeit hinsichtlich der Ausgestaltung im Gegensatz zur Heim- und Telearbeit gesetzliche Regelungslücken aufwies. Durch das 2021 verabschiedete Betriebsrätemodernisierungsgesetz gibt es mittlerweile ein eigenes Mitbestimmungsrecht für die Gestaltung mobiler Arbeit, die auf Grund der Corona-Pandemie ab 2020 rasante Verbreitung erfuhr (Bianchi-Weinand & Wannöffle 2022). Infolge des Bedeutungszuwachses von mobiler Arbeit sowie der damit verbundenen Erweiterung der Mitbestimmungsrechte waren Betriebsrät*innen während der Pandemie doppelt gefordert. Einerseits waren sie bei der Einführung und Ausgestaltung von mobiler Arbeit im Betrieb beteiligt andererseits mussten sie ihre internen Sitzungen unter Remote-Bedingungen abhalten. In einer aktuellen Studie zur Betriebsratsarbeit unter Remote-Bedingungen gab mehr als die Hälfte der befragten Gremienvertreter*innen an, Weiterbildungsbedarf zum Betriebsrätemodernisierungsgesetz sowie in den Themenbereichen Datenschutz und DSGVO zu haben (Kötter et al. 2023).

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Zu den zentralen Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretung zählt der Arbeits- und Gesundheitsschutz, der wesentlicher Bestandteil des Mitbestimmungsrechts im BetrVG ist. Der Betriebsrat überwacht, ob der Arbeitgeber gesetzliche Vorschriften wie das Arbeitsschutzgesetz oder die Arbeitsstättenverordnung einhält und ob Gefährdungsbeurteilungen korrekt durchgeführt werden. Dabei spielt er eine aktive Rolle bei der Gestaltung von Maßnahmen zur Unfallverhütung, zur Förderung der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und zur Reduzierung psychischer Belastungen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz zunehmend komplexer wird, da moderne Arbeitsbedingungen, wie flexible Arbeitszeitmodelle, Remote-Arbeit und der Einsatz neuer Technologien neue Gefährdungen mit sich bringen, die bewertet und geregelt werden müssen. Insbesondere die psychische Gesundheit der Beschäftigten erfordert ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, da Belastungen wie Stress oder Überforderung durch die Entgrenzung von Arbeit schwer zu erfassen sind.

Auch in der WIN:A-Bedarfserhebung 2024 werden viele Themen genannt, die in den Aufgabenbereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes fallen. Dazu zählen insbesondere die Gestaltung von alters- und alternsgerechten Arbeitsplätzen, der in vielen Betrieben auf Grund der demografischen Entwicklungen und zunehmend alternder Belegschaften eine steigende Bedeutung zukommt.

Auch die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, die insbesondere auch die psychischen Belastungen der Beschäftigten erfassen, wurden von vielen Betriebsratsgremien genannt. Die eingangs angesprochenen Herausforderungen, die mit der Einführung neuer Technologien einhergehen, unterstreichen die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung als ein Instrument zur Erkennung von Risiken, um diese frühzeitig auszuschließen.

Hierbei bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit Fachkräften für Arbeitssicherheit, Betriebsärzt*innen und der Belegschaft. Gleichzeitig muss der Betriebsrat sicherstellen, dass seine eigenen Kompetenzen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes kontinuierlich erweitert werden, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Neben den Seminarinhalte zum Arbeitsrecht gehören daher auch die Qualifizierungsseminare zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu den von den Betriebsrät*innen als am wichtigsten bewerteten Themenfeldern (Palomo et al. 2020).

Beschäftigungssicherung

Auf Grund der eingangs beschriebener Auswirkungen der „Poly-Krise“ auf die Arbeitswelt, ist in vielen Betrieben der Erhalt von Arbeitsplätzen ein zentrales Thema von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen. Insbesondere das produzierende Gewerbe ist von Beschäftigungsabbau betroffen und die Sozialpartner ringen um Lösungen für den Erhalt der Standorte.

Von den Betriebsrät*innen wurde in der Bedarfserhebung das Thema Beschäftigungssicherung als derzeit zentrales Handlungsfeld genannt. Insbesondere durch die stattfindende sozial-ökologische als auch digitalen Transformationsprozessen in den Betrieben ist die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Arbeitsplätzen ein zentraler Garant für den Standorterhalt. Die (strategische) Qualifizierung von betroffenen Beschäftigten kann hierbei eine wichtige Rolle einnehmen und eine Brückenfunktion zur Beschäftigungssicherung bilden (Harbecke & Mühge 2022).

Zur Bewältigung der Unternehmenstransformation werden vermehrt Zukunftstarifverträge zwischen den Sozialpartnern vereinbart, die ein gemeinsames Vorgehen für den anstehenden Wandel festlegen. Als Ergebnis werden oft Investitionszusagen und der Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen gegen Entgeltverzicht bspw. durch tarifliche Zusatzleistungen vereinbart.

Ein ähnliches Ergebnis wird mit der Erstellung von betrieblichen Vereinbarungen zur Zukunfts- und Beschäftigungssicherung verfolgt. Management und Betriebsrat verhandeln hierbei über eine Strategie für den Standort, die Investitionen, Qualifizierung und Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten regelt. Insbesondere die Ausarbeitung der betrieblichen Ziele stellt Betriebsgremien vor große Herausforderungen: Zum einen werden sie oft zu einem späten Zeitpunkt in die strategische Neuorientierung eingebunden, zum anderen stellt sich die Frage nach dem vorhandenen Know-how der

betrieblichen Interessenvertretung für die Ausarbeitung eigener Initiativen zum Standorterhalt. Hier sind Betriebsratsgremien von KMUs oft schlechter aufgestellt, da sie auf Grund ihrer Größe über weniger Ressourcen, wie bspw. von ihrer Arbeitszeit freigestellte Betriebsratsmitglieder, verfügen (Lehndorff 2024).

Qualifizierung

Durch den transformationsbedingten Wandel in vielen Unternehmen im Zusammenspiel mit zunehmenden Engpässen bei der Stellenbesetzung kommt der betrieblichen Weiterbildung eine zentrale Rolle zu. Die Weiterqualifizierung von Beschäftigten kann dazu beitragen den Bedarf an Fachkräften aus dem internen Pool abzudecken. Sie kann somit auch als Mittel zur Beschäftigungssicherung genutzt werden, um die Belegschaft für die zukünftigen Tätigkeitsfelder zu entwickeln (Harbecke & Mühge 2022).

In der Bedarfserhebung wurde das Thema der Qualifizierung von Beschäftigten von den Betriebsrät*innen als wesentlich genannt, allerdings auch angemerkt, dass oft nicht geklärt ist, welche Beschäftigten für die Qualifizierung in Frage kommen und wie der individuelle Bedarf an Weiterbildung ist. Dies zu ermitteln ist allerdings wesentlich, um eine zukunftsgerichtete Personalstrategie mitzugestalten. Der Betriebsrat hat nach dem BetrVG das Recht bei der Personalplanung und Förderung der Berufsbildung mitzuwirken. Hierzu wurde die Mitbestimmung im Rahmen des Betriebsrätestärkungsgesetzes im Jahr 2022 noch gestärkt. Auch im Bereich der Stärkung betrieblicher Qualifizierung hat der Gesetzgeber mit der Verabschiedung des Weiterbildungsgesetzes im Jahr 2023 die Fördermöglichkeiten erhöht. So werden insbesondere KMU bei Weiterbildungsmaßnahmen der Beschäftigten verstärkt gefördert. Zudem ermöglicht das Qualifizierungsgeld (SGB III) die Weiterbildung von Beschäftigten, deren Arbeitsplätze im Zuge der Transformation gefährdet sind.

2.2.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate

Formate des Wissenstransfers und Bezug zur Arbeitsforschung

Der vorherige Überblick über die verschiedenen Themenfelder der betrieblichen Mitbestimmung zeigt anschaulich die vielfältigen Herausforderungen der Betriebsratsarbeit sowie die Komplexität der zu regelnden Themen. Daraus ergibt sich ein großer Bedarf an aktuellem und praxisfähigem Wissen, um tragfähige Lösungen für die betriebliche Umsetzung zu finden. Wichtig sind hierbei die branchen- und größenspezifischen Unterschiede der Betriebe und ihrer Interessenvertretungen zu beachten, da der thematische Fokus sich je nach Branche und Kontext unterscheidet. Während sich die Aspekte Digitalisierung, Fachkräftemangel und demographischer Wandel über alle Branchen ziehen, spielt der Aspekt der Dekarbonisierung insbesondere in den Branchen eine entscheidende Rolle, in denen das Produkt erheblich von der ökologischen Transformation betroffen ist – bspw. in der Automobilindustrie.

Allerdings sind auch Betriebe im Dienstleistungs- und IT-Sektor durch politische und gesetzliche Initiativen und zunehmenden Marktanforderungen nach Nachhaltigkeit indirekt angeregt und teilweise verpflichtet, sich mit der Klimaneutralität ihrer Prozesse auseinanderzusetzen. Dazu gehören beispielsweise das Lieferkettengesetz, das berichtspflichtige Unternehmen zur Offenlegung ihrer Treibhausgasemissionen verpflichtet oder die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSR-RUG), die ab 2026 auch für kapitalmarktorientierte KMU Anwendung findet.

Die derzeitige „Poly-Krise“ trifft Branchen, wie die Metall- und Elektroindustrie oder die chemische Industrie, unmittelbar als andere und auch die Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten der verschiedenen Betriebsratsgremien unterscheiden sich sehr. Gremien in KMU verfügen auf Grund ihrer Größe oft über weniger zeitliche und organisatorische Ressourcen für ihre Betriebsratsarbeit sowie für ihre Qualifizierung im Amt. Der Besuch von Seminaren wird von Betriebsrät*innen oft als wichtigste Form der Weiterbildung genannt, allerdings zeigt sich hier, dass eine hohe Weiterbildungsaktivität mit der Größe des Betriebs, der gewerkschaftlichen Organisation des Gremiums und dem Umfang der Freistellung von Betriebsratsmitgliedern einhergeht (Palomo et al. 2020).

Diese Unterschiede gilt es bei der Erstellung von Formaten des Wissenstransfers zu berücksichtigen, um zielgruppenadäquate Lösungen anzubieten. Da Betriebsrät*innen und Beschäftigte oftmals neben ihrer täglichen Arbeit im Betrieb begrenzte Zeitressourcen haben, müssen die **Inhalte leicht zugänglich und kompakt** gestaltet sein. Insbesondere dem Austausch untereinander wird von den befragten Betriebsrät*innen große Bedeutung beigemessen, da sich hier über positive Beispiele aus der Praxis ausgetauscht werden und Kontakt zu konkreten Ansprechpersonen geknüpft werden kann. Thematische **Workshops und Seminare in Präsenz** wurden von den befragten Interessenvertretungen als besonders beliebt und hilfreich beschrieben, wobei hier insbesondere die **kürzeren Formate** (halb- bis ganztägig) von den betrieblichen Interessenvertretungen der KMU bevorzugt wurden. Workshops mit Betriebsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Betrieben zur Strategieentwicklung und unter Zuhilfenahme von aufbereiteten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen erwiesen sich als vielversprechendes Format zur Wissensvermittlung und als geeignetes **Austauschformat zur Vernetzung**.

Neben den Seminaren und Workshops nannten Betriebsrät*innen schriftliche Formate der Wissensaufbereitung in Form von themenspezifischen **Handlungshilfen, Checklisten, Praxisbeispiele und Mustervereinbarungen** als besonders hilfreich für den täglichen Gebrauch. Die wichtigste Voraussetzung für deren Nutzung ist, dass sie **die betrieblichen Herausforderungen der Interessenvertretungen adressieren** und einen starken Bezug zur betrieblichen Praxis aufweisen. Darunter fallen insbesondere auch rechtliche Anknüpfungspunkte, bspw. zum BetrVG, die für einen konkreten Bezug zu den

Gestaltungsmöglichkeiten der Mitbestimmung sorgen. Zudem ist es sinnvoll auf online **Plattformen** Informationsmaterial und Werkzeuge für die Betriebsrät*innen bereitzustellen und ihren Nutzen für die Praxis im Rahmen von Transferveranstaltungen vorzustellen.

2.3. Stimmen aus den Praxis III: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der intermediären Organisationen und dem OM-Beratenden-Netzwerk

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen aktuell vor großen Veränderungen. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2023, sahen 44% der Befragten den Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung als besonders herausfordernd an. Mit knapp 30% sahen fast ein Drittel der befragten Unternehmen den steigenden Wettbewerbsdruck als zweite große Herausforderung für ihre betriebliche Zukunft an. Aber auch die Sicherstellung der Energieversorgung (19%) und der Klimawandel (15%) wurden als relevante und wichtige Problemfelder genannt. Ebenso die Belastungen, die mit hohen bürokratischen Anforderungen einhergehen, gewannen im Vergleich zu den vorherigen Jahren an Bedeutung (Brink & Icks 2023).

Besonders Beratende und intermediäre Organisationen können KMU bei diesen Herausforderungen unterstützen, denn ihnen kommt dabei als Vermittler eine Schlüsselrolle zu. Sie stehen im ständigen Austausch mit den KMU und haben ein enges Vertrauensverhältnis zu den Akteuren in den Betrieben – oft durch jahrelange Zusammenarbeit. Als Vermittelnde können sie die Erkenntnisse und Ergebnisse der Arbeitsforschung in die KMU tragen und auch selbst in hohem Maße davon profitieren. Durch die Produkte aus dem Projekt WIN:A erhalten Beratende und intermediäre Organisationen einen einfachen Zugang zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung und können diese leicht in ihrer Arbeit nutzen. Somit tragen Beratende dazu bei, KMUs bei aktuellen und zukünftigen Herausforderungen mit Hilfe der Wissenschaft zu unterstützen.

2.3.1. Methodik der Erhebung

Für die Bedarfsanalyse wurden die OM-Berater*innen, OM-Partner*innen per Mail gebeten, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Diese quantitative Forschungsmethode ermöglichte eine umfassende Datenanalyse und führte zu einer größeren Objektivität der Antworten der Befragten. Die Ergebnisse können anschließend auf eine größere Gruppe verallgemeinert werden. Die Datenerhebung stellte praxisnahe Fragen und gibt damit einen Überblick über die aktuelle Situation und Bedarfe der Beratenden und intermediären Organisationen. Anhand von Filterfragen konnte darüber hinaus explizit auf die einzelnen Antworten der Befragten eingegangen und zu spezifischen Themen nachgefragt werden.

Ziel der Bedarfserhebung war es herauszufinden, wie und in welchem Umfang Beratende die Arbeitsforschung und die Angebote aus dem Projekt WIN:A bereits in ihrer Arbeit nutzen und welchen Bedarf sie noch für ihre Beratung sehen. Folgende Fragen wurden den Beratenden gestellt:

- Wie und in welchem Umfang nutzen Sie die Ergebnisse der Arbeitsforschung?
- Welche Themen der Arbeitsforschung erachten Sie als besonders relevant?
- Wie stehen Sie im Kontakt mit dem Kompetenzzentrum der Arbeitsforschung in Ihrer Region?
- Wie schätzen Sie ihre Kenntnisse zur KI ein und wo benötigen Sie noch Unterstützung?
- Wo sehen Sie besondere Herausforderungen für Kohleregionen?
- In welchem Umfang nutzen Sie die „Plattform Management-Arbeit-Forschung“ aus dem Projekt WIN:A?

Mit Hilfe des Fragebogens wurden die thematischen Schwerpunkte und Wissens- und Transferprozesse der Beratenden erfragt. Die Offensive Mittelstand verfügt über ein breites Netzwerk, in dem alle Partner*innen regelmäßig zusammenarbeiten und Produkte und Instrumente für KMU entwickeln. Außerdem werden sie regelmäßig über die Aktivitäten der Offensive Mittelstand und den Neuigkeiten aus dem Projekt WIN:A informiert. Insgesamt haben 320 Personen den Fragebogen angeklickt, 95 Personen haben den Online-Fragebogen beantwortet und 65 Personen abgeschlossen.

51 % der Befragten gaben bei der Befragung nach der Institution *Andere* an, damit ist davon auszugehen, dass die Hälfte der Befragten als freie*r Berater*in tätig ist. 17 % gehörten einem *Berufs- oder Fachverband* an, 8 % dem *Arbeitgeberservice* und weitere 8 % einer *Forschungseinrichtung*. Weiterhin wurden folgende Angaben zur Institution gemacht: *Krankenkasse* 5 %, *Kammer/ Innung* 5 %, *Agentur für Arbeit* 3 % und *Gewerkschaft* 2 %.

52 % der Befragten waren männlich, 45 % weiblich und 3 % gaben divers an. Die meisten Befragten waren zwischen 46 und 60 Jahren alt (53 %), darauf folgte die Altersgruppe 61-75 Jahre (36 %) und die Altersgruppe 30 und 45 Jahre (11 %).

2.3.2. Themenfelder

Kenntnisse zur Arbeitsforschung

Der Fragebogen der Offensive Mittelstand hat die Beratenden zu ihren Kenntnissen zur Arbeitsforschung befragt. Insgesamt wurden 16 Themen abgefragt - von Fachkräftesicherung, über Gesundheit bis hin zum Betrieblichen Umweltschutz. Laut den Befragten besaßen die meisten *sehr gute* bis *gute* Kenntnisse bei den Themen Personalführung (68 %), Arbeitsgestaltung (63 %) und betriebliche Bildung (57 %). Zur Künstlichen Intelligenz gaben nur 35% an *sehr gute* bis *gute* Kenntnisse zu haben. Die *wenigsten* Kenntnisse besaßen die Befragten bei den Themen Neue Geschäftsfelder (27 %), Kreislaufwirtschaft (18 %) und Lieferkette (13 %). Im Bereich Lieferkette gaben 57% an *keine* bis *kaum* Kenntnisse zu haben.

Die Beratenden wurden des Weiteren befragt, welche Themen sie als besonders relevant für KMU erachten: Mit 67 % wurde die Fachkräftesicherung als wichtigstes Thema genannt, gefolgt von *Digitalisierung* (62 %), *Personalführung* (42 %), *Innovation* (38 %) und *Künstliche Intelligenz* (34 %).

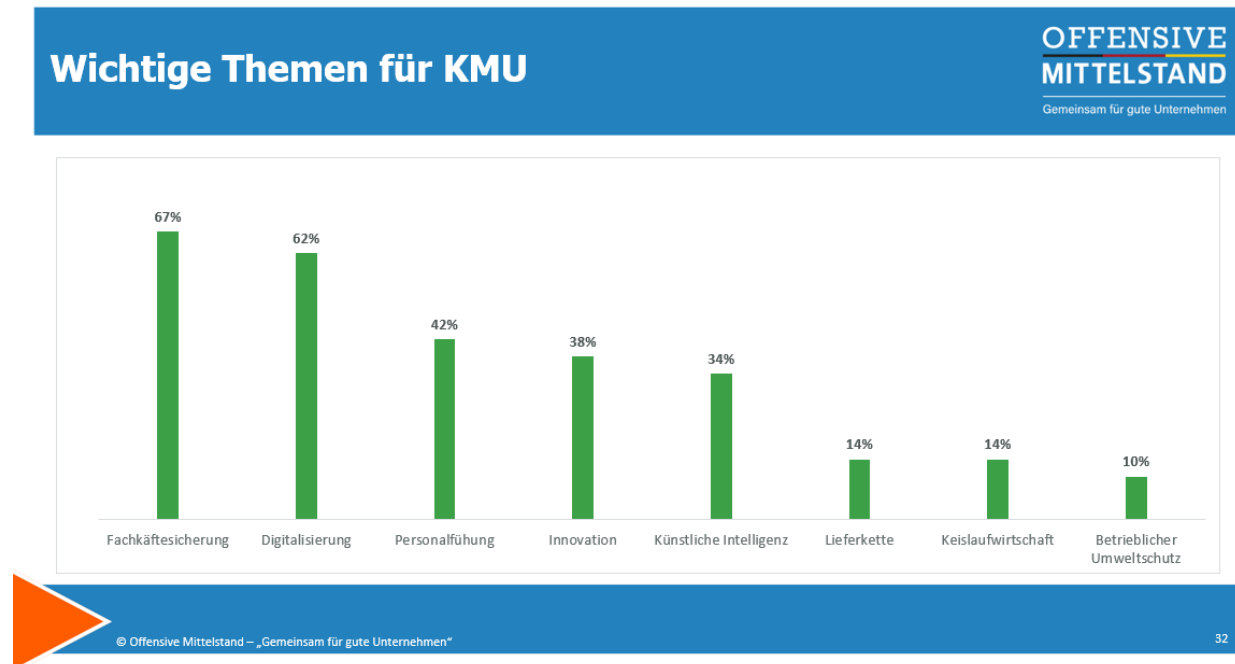


Abbildung 3: Relevante Themen für KMU aus Sicht der Beratenden

Als weniger relevant empfanden die Befragten die Themen *Lieferkette* (14 %), *Kreislaufwirtschaft* (14 %) und *Betrieblicher Umweltschutz* (10 %). (Abbildung 3)

Bei der Frage, wo noch besonderer Forschungsbedarf besteht, lag das Thema *Künstliche Intelligenz* (56 %) vorne. Bei den Themen *Lieferkette* (21 %) und *Umweltschutz* (16 %) hingegen wurde weniger Forschungsbedarf gesehen.

Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Relevanz der Lieferkette und des Umweltschutzes bisher eher weniger von Beratenden und intermediären Organisationen erkannt wurde. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz definieren die Befragten als relevantere Themen für KMU, hier sehen sie gleichzeitig auch noch großen Handlungs- und Forschungsbedarf.

Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung

Das Projekt WIN:A ist eines der Begleitprojekte für die ReKodA. Jedoch gaben 83 % der Befragten an, das ReKodA in ihrer Region nicht zu kennen. 17 % kannten das Kompetenzzentrum in ihrer Region. Von diesen 17 % erhielt mehr als die Hälfte keine Informationen von Seiten des Kompetenzzentrums und auch mehr

als die Hälfte hatte keinen Kontakt zu dem ReKodA in ihrer Region. Von den 83 % die *Nein* angegeben haben, würden jedoch 74 % gerne Kontakt mit dem Kompetenzzentrum in ihrer Region aufbauen.

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) wurde nun bereits häufiger als wichtiges Thema genannt, hier sehen auch die Befragten einen großen Handlungs- und Forschungsbedarf.

52 % gaben ihre KI-Kenntnisse als *mittel* an, 20 % haben *schlechte* Kenntnisse, ebenso haben 20 % *gute* Kenntnisse. Nur 7 % haben *sehr gute* Kenntnisse und 1 % hat *sehr schlechte* Kenntnisse. Die meisten der Befragten erhalten ihre KI-Kenntnisse durch *Informationstools im Internet* (69 %), 62 % nahmen an *Aus- und Weiterbildungen* teil, 49 % lasen *Fachliteratur*, 43 % nutzen *Nachrichten und Presse*, 29 % die *Angebote der Offensive Mittelstand*, 29 % *organisationsinterne Infos*, 24 % *Sonstiges*, 22 % erhielten Informationen von den *Kammern und Fachverbänden* und nur 6 % beziehen sich auf die *Regionalen Kompetenzzentren Arbeitsforschung* (Abbildung 4).

Für eine bessere KI-Beratung wünschen sich 89 % *Best-Practice Beispiele* und *verständliche Infos* (89 %), kurz dahinter werden *Weiterbildungen* und *Handlungsempfehlungen für den Transfer* (86 %) genannt. Aber auch *Erklärungen des Nutzens*, *Praxisstandards und Checks*, eine *mediale Plattform*, *Vernetzung mit den Regionalen Kompetenzzentren* und *Leitfäden* werden als wirksame Hilfsmittel gesehen.

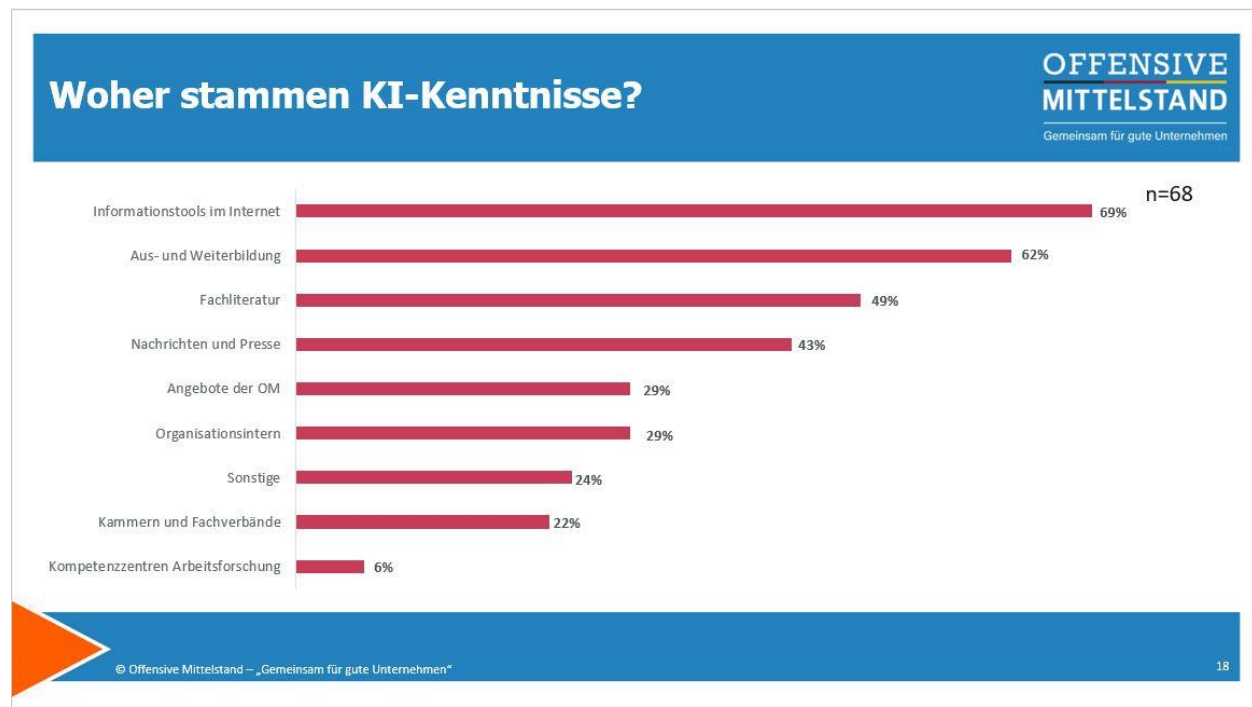


Abbildung 4: Quellen der KI-Kenntnisse der Beratenden

Kohleregionen

Besonders in den Kohleregionen – beispielsweise in der Lausitz – spüren Beschäftigte und Betriebe den Strukturwandel. Die Beratenden wurden im Fragebogen gefragt, ob sie in diesen Regionen besondere Herausforderungen für KMU sehen. 64 % der Befragten gaben an, hier keine besonderen Herausforderungen zu sehen. 36 % der Befragten antworteten auf diese Frage mit *Ja*.

Als besondere Herausforderungen wurden genannt: Strukturwandel, Schaffung neuer Geschäftsfelder, Fachkräftesicherung, Umschulung in neue Berufe auch von Älteren, andere Bildungsbiografien, grüne Transformation und aktives Einbeziehen der Menschen vor Ort. Als besonders relevante Themen gaben die Befragten *Neue Geschäftsfelder* (74 %), *Innovation* (68 %) und *Fachkräftesicherung* (59 %) an. Als nicht relevanter wurden die Themengebiete *Bürokratie* (32 %), *Lieferkette* (24 %) und *Arbeitszeit* (24 %) genannt (Abbildung 5).

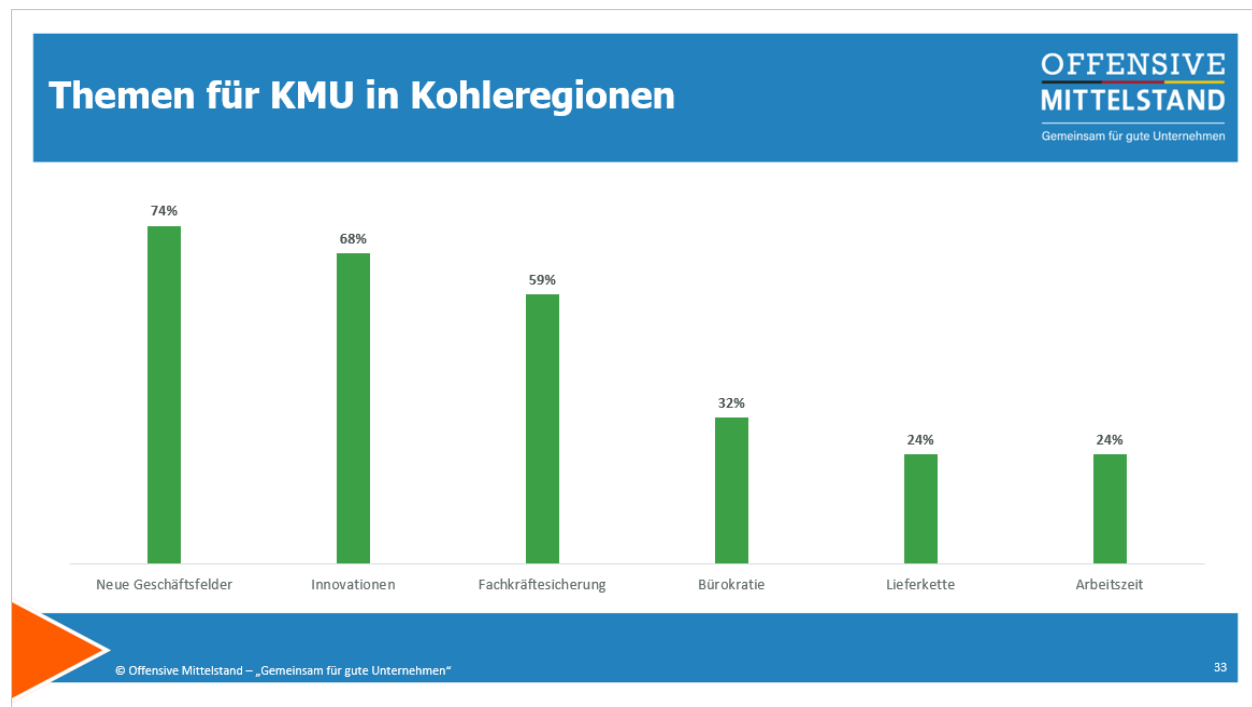


Abbildung 5: Themen für KMU in Kohleregionen aus Sicht der Beratenden

Neue Geschäftsfelder zu erschließen ist für die KMU in den Kohleregionen ein wichtiges Thema, das sahen auch die befragten Beratenden so. Allerdings gaben sie bei der Frage zu den Erkenntnissen aus der Arbeitsforschung an, *wenig* (41 %) bis *keine* oder *kaum* (33 %) Kenntnisse zu Neuen Geschäftsfeldern zu besitzen. Nur 27 % der Befragten gaben an, *gute* bis *sehr gute* Kenntnisse in diesem Bereich zu haben. Hier scheint sich demnach eine Lücke zwischen den Bedarfen der Betriebe und der Kompetenzen der Beratenden aufzutun.

Auf die Frage, warum manche Themen relevanter sind als in anderen Regionen, gaben die Befragten an, dass in den Kohleregionen eine weitreichendere Transformation notwendig ist, außerdem muss die Innovation in KI und Digitalisierung vorangetrieben werden. Als weitere Gründe wurde das politische Klima, sowie die Abwanderung in Großstädte und der damit einhergehende Personalmangel sowie der Wegfall von Existenzen und Traditionen genannt.

2.3.3 Wissen- und Transferprozesse

Neben den thematischen Schwerpunkten wurden die OM-Berater*innen und OM-Partner*innen nach ihren Methoden zur Wissensgenerierung und Transfermöglichkeiten befragt. Zur Frage, woher sie ihre Kenntnisse aus der Arbeitsforschung haben, antwortete 72 %, dass sie ihre Kenntnisse durch *Aus- und Weiterbildungen* erlangen. Gefolgt von *Fachliteratur* (62 %) und den *Angeboten der Offensive Mittelstand* (57 %). Nur 16 % gaben an ihre Kenntnisse durch die *Angebote der Regionalen Kompetenzzentren* zu erhalten (Abbildung 6).

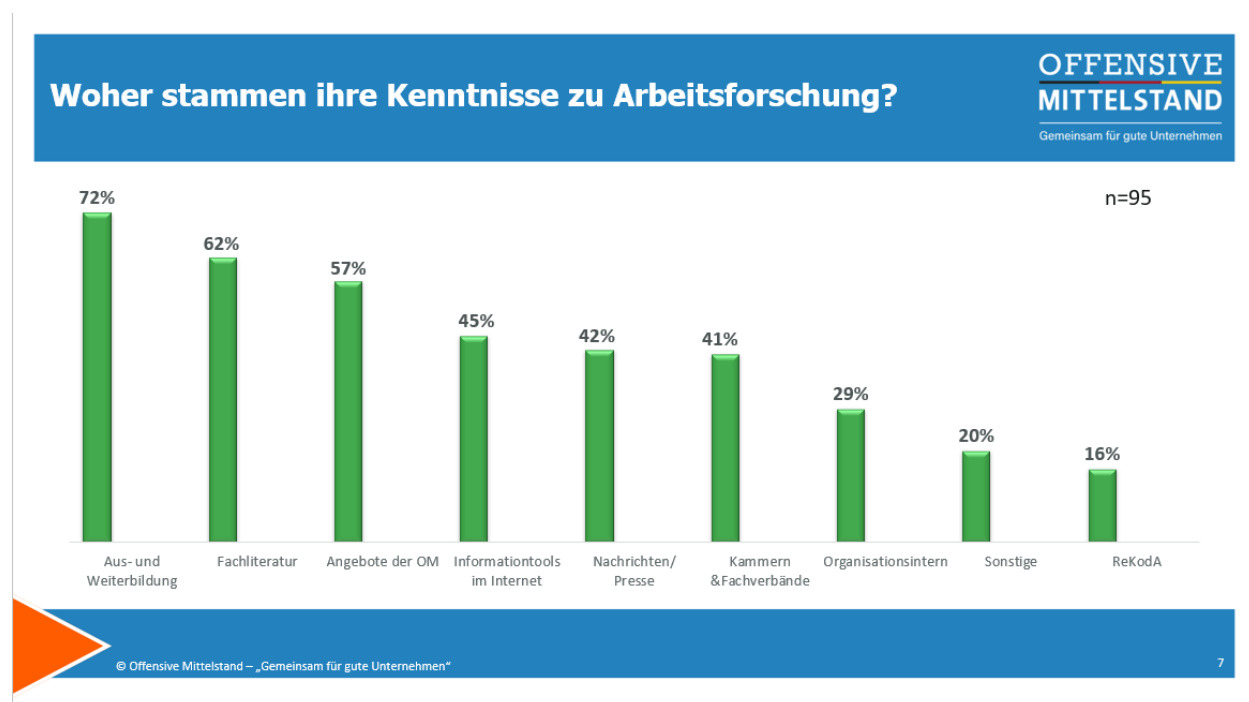


Abbildung 6: Quellen der Beratenden zu Ergebnissen der Arbeitsforschung

Befragte, die angaben insgesamt wenige bis kaum Kenntnisse zur Arbeitsforschung zu haben, gaben *Keine geeigneten Infos* als Hauptgrund an. Gefolgt von *Keine Zeit* und *Zu praxisferne Ergebnisse* (Abbildung 7).



Abbildung 7: Grund für wenig Kenntnisse über Ergebnisse der Arbeitsforschung

36 % der Befragten nutzen die Ergebnisse der Arbeitsforschung *stark* in ihrer Beratung, 8 % nutzen sie *sehr stark*, 31 % ordneten sich im mittleren Bereich ein und 24 % nutzen die Ergebnisse *wenig*. Die meisten Befragten nutzen zur Wissensgenerierung *Checks, Praxishilfen und Tools* (33 %), *Recherche und Fachpresse* (19 %), *Workshops und Netzwerktreffen* (17 %), nur 3 % nutzen die *Angebote der Regionalen Kompetenzzentren*.

Plattform Management-Arbeit-Forschung

Nach der vergangenen Bedarfserhebung im Jahr 2022 wurden im Rahmen vom Projekt WIN:A die Plattform Management-Arbeit-Forschung und die Praxisimpulse Arbeitsforschung entwickelt. Auf dieser Plattform finden die Zielgruppen - Führungskräfte, Betriebsrät*innen und Beratende – Ergebnisse aus der Arbeitsforschung, die für sie aufbereitet wurden. Mit Hilfe einer Schlagwortsuche können sie nach einem für sie relevanten Thema oder Problem suchen und erhalten praxisnahe Ergebnisse aus der Arbeitsforschung.

Auch die Entwicklung der Praxisimpulse basiert auf der Bedarfserhebung von 2022. Die Befragten gaben vor zwei Jahren an, wie die inhaltliche Aufbereitung von Ergebnissen der Arbeitsforschung am besten

gestaltet werden soll. Ergebnis war die Reduzierung auf maximal zwei Seiten. Daraufhin wurden die Praxisimpulse Arbeitsforschung entwickelt. Die Praxisimpulse stellen auf zwei Seiten den Nutzen eines Produkts (z. B. Leitfaden, App, Check) aus der Arbeitsforschung für Beratende, Betriebsrät*innen und Führungskräfte dar. Die Themen sind vielfältig und reichen von Gesundheit über Nachhaltigkeit bis Fachkräftesicherung.

Bei der diesjährigen Bedarfserhebung gaben 93 % der Befragten an, die Plattform nicht zu kennen. Da die Plattform zu dem Befragungszeitpunkt noch nicht lange freigeschaltet war, ist dieses Ergebnis nachvollziehbar. Gleichmaßen wird deutlich, dass die Plattform bei den Beratenden noch bekannter gemacht werden muss.

Von den 7 % die die Plattform kennen, wird sie von etwas mehr als der Hälfte genutzt. Die meisten von ihnen nutzen die Plattform *manchmal*, etwas weniger nutzen sie *öfter* und einige nutzen sie nur *wenig* (Abbildung 8). Von den ebenfalls 7 % nutzen 100 % die *Praxisimpulse Arbeitsforschung*, 80 % nutzen die *OM-Selbstchecks*, 50 % den *Veranstaltungskalender*, 40 % nutzen die Plattform für *Infos zu den Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung*, 30 % nutzen den *Netzwerkgraph* und 10 % den *Themengraph*.

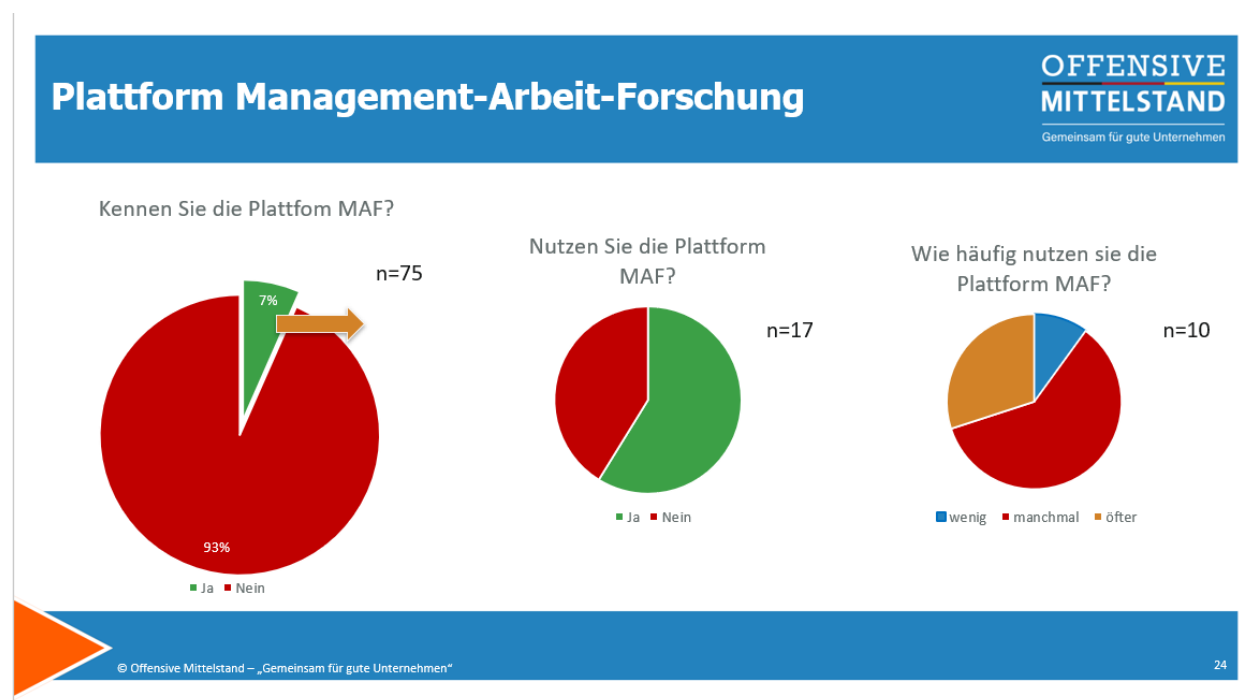


Abbildung 8: Bekanntheit und Nutzung der MAF-Plattform unter Beratenden

In einer weiteren Frage wurde abgefragt, ob die Beratenden die Praxisimpulse der Arbeitsforschung kennen. 30 % gaben an sie zu kennen, 70 % kannten sie nicht. Da die Praxisimpulse auf der Plattform Management-Arbeit-Forschung zu finden sind, ist es verwunderlich, dass scheinbar mehr Befragte die Praxisimpulse kennen, nicht jedoch die Plattform Management-Arbeit-Forschung. Hier scheint es ein

Kommunikationsdefizit zu geben. Des Weiteren wurden die Beratenden befragt die Themen anzugeben, für die sie sich weitere Praxisimpulse wünschen: *Künstliche Intelligenz* (56 %), *Arbeitsgestaltung* (56 %) und *Fachkräftesicherung* (48 %). Weniger Bedarf sehen die Befragten bei den Themen *Lieferkette* (20 %), *Betrieblicher Umweltschutz* (16 %) und *Bürokratie* (12 %).

An dieser Stelle ist auffällig, dass auch hier die Themen Lieferkette und Umweltschutz weiter hinten genannt werden. Diese Themen scheinen Beratende als nicht wichtig zu erachten und sehen hier auch keinen Handlungsbedarf. Auf Grund der gesetzlichen Lage, dem neuen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, muss hier gefragt werden, ob die Relevanz bisher nur noch nicht erkannt wurde.

Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, die Praxisimpulse in ihrer Beratung zu empfehlen. Zu der Frage nach Kritik und Änderungswünschen, gaben die Befragten an, sich Informationen zu der Plattform und den Praxisimpulsen via Mail zu wünschen. Andere wünschten sich mehr Best-Practice Beispiele und mehr Angebote für Kleinstbetriebe. Viele gaben an, sich die Praxisimpulse nun genauer anzusehen, andere gaben an, mit den Angeboten sehr zufrieden zu sein.

3. Zwischen Arbeitswissenschaft und Praxis: Abschließende Implikationen für das Schließen der Transferlücke

Der erfolgreiche Wissenstransfer zwischen Arbeitsforschung und Praxis bleibt eine zentrale Aufgabe für alle beteiligten Akteure. Trotz zahlreicher dargestellter Erkenntnisse und innovativer Ansätze gelingt es nicht immer, diese in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Das folgende Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse der Bedarfserhebungen bei Führungskräften aus KMU (3.1), betriebliche Interessenvertretungen (3.2) und Intermediären (3.3) zusammen, stellt jeweils die zentralen Punkte überblicksartig in einer Tabelle dar (3.4) und leitet daraus konkrete Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Schließung der Transferlücke ab (3.5).

3.1. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Führungskräften aus KMU

Die Bedarfserhebung 2024 unter 96 KMU-Führungskräften identifizierte zentrale Herausforderungen, mit denen KMU konfrontiert sind: Fachkräftemangel, Digitalisierung, Bürokratie und die Notwendigkeit, zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Der effektive Wissenstransfer zwischen Forschung und KMU ist entscheidend, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist der Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen Forschungseinrichtungen und Praxispartnern, die auf Vertrauen, wechselseitigem Verständnis und kontinuierlichem Austausch basieren. Eine solche Zusammenarbeit fördert nicht nur die Akzeptanz wissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern erleichtert auch deren praktische Umsetzung. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Nutzung bestehender intermediärer Netzwerke, in denen sich KMU bewegen, wie etwa die Offensive Mittelstand (OM), das Deutsche Netzwerk betrieblicher Gesundheitsförderung (DNBGF) oder das gewerkschaftliche TBS-Netz. Diese Netzwerke sind von entscheidender Bedeutung, um den Wissenstransfer zu erleichtern und das Vertrauen zwischen den Akteuren zu stärken.

Die befragten Führungskräfte betonen, dass der Wissenstransfer in der Arbeitsforschung als ein dynamischer und iterativer Prozess verstanden werden sollte. Unternehmen sind stärker bereit, Forschungsergebnisse anzuwenden, wenn sie bereits während des Forschungsprozesses in die Entwicklung und Erprobung einbezogen werden. Diese partizipativen Formate stärken die Identifikation der Unternehmen mit den Ergebnissen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer tatsächlichen Integration in den Betriebsalltag. Eine besondere Herausforderung im Wissenstransfer stellt jedoch die Beschränkung auf die direkten Projektpartner dar. Die Frage bleibt, wie auch externe Akteure – insbesondere KMU, die nicht direkt an einem Projekt beteiligt sind – erreicht werden können. Hier bieten sich Multiplikatoren wie Handwerkskammern, Branchenverbände oder andere intermediäre

Organisationen an. Die Nutzung digitaler Plattformen bietet in diesem Zusammenhang Potenziale, um Wissen strukturiert und nachhaltig bereitzustellen. Allerdings zeigen bestehende Plattformen Schwächen hinsichtlich Auffindbarkeit und Nutzerfreundlichkeit. Open-Source-Lösungen könnten zudem eine flexiblere Nutzung und Anpassung an betriebliche Bedarfe ermöglichen.

Neben digitalen Plattformen bleibt der persönliche Austausch ein entscheidender Erfolgsfaktor. Praxisorientierte Formate wie Workshops, Transfertage oder Netzwerktreffen ermöglichen nicht nur eine direkte Interaktion zwischen Forschenden und Unternehmen, sondern schaffen auch Raum für Diskussionen, Rückfragen und gemeinsame Problemlösungen. Intermediäre, die als Brückenakteure zwischen Wissenschaft und Praxis fungieren, sind hierbei von großer Bedeutung. Diese können sowohl aus der Forschung als auch aus der Praxis kommen und tragen wesentlich dazu bei, dass Wissen gezielt und verständlich vermittelt wird.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass Forschungsergebnisse nicht nur verfügbar, sondern auch verständlich und praxisnah aufbereitet sein müssen. Eine erfolgreiche Wissensvermittlung erfordert eine zielgruppenorientierte Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Dazu gehören:

- Einfache, Alltagssprachliche Formulierungen statt komplexer Fachterminologie
- Visualisierte Inhalte wie Infografiken, Videos oder interaktive Anwendungen
- Modulare Informationsangebote, die eine flexible Nutzung ermöglichen
- Best-Practice Beispiele, die den direkten Transfer in die betriebliche Praxis erleichtern

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind zudem strategische Anpassungen, Investitionen in Weiterbildung und Kooperationen von den Führungskräften der KMU innerhalb der Unternehmen anzustoßen.

Wie die Bedarfserhebung der Führungskräfte von KMU aus dem Jahr 2023 (Schliephake et al. 2023) zeigte, muss Wissenstransfer als fortlaufender Dialog gestaltet werden, der sowohl an die sich wandelnden Anforderungen der Unternehmen als auch an neue wissenschaftliche Erkenntnisse angepasst werden kann. Auch die Erkenntnisse aus der aktuellen Bedarfserhebung unterstreichen diese Forderung.

3.2. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei betrieblichen Interessenvertretungen

Zunächst lässt sich konstatieren, dass die Themenfelder Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in den Betriebsratsgremien in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben, wobei bestehende IT-Systeme zunehmend auch KI-Anwendungen integrieren. Grundsätzlich sind große Unternehmen stärker betroffen als KMU, allerdings nimmt die digitale Transformation in allen Branchen und Betrieben an Fahrt auf. Neben der digitalen kommt der sozial-ökologischen Transformation eine wesentliche Bedeutung zu. Hier sind die Metall- und Elektrobranche aber auch die chemische Industrie besonders unter Druck, wobei auch hier andere Wirtschaftszweige betroffen sind. Komplementär zu den derzeitigen Transformationsprozessen sind insbesondere die klassischen Gestaltungsthemen der Mitbestimmung, wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz oder die Sicherung von Beschäftigung von sehr hoher Relevanz. Hierbei ist anzumerken, dass die genannten Themen viele Schnittstellen miteinander aufweisen, so kann z.B. die klimaneutrale Veränderung von Produkten, wie die Abkehr vom Verbrennungsmotor, eine direkte Auswirkung auf die Beschäftigung am Standort aufweisen, wie man es derzeit in der Automobil- und Zuliefererindustrie beobachten kann. Mit der Transformation in den genannten Branchen geht ein Wandel der Tätigkeiten einher, die oft eine Qualifizierung der Beschäftigten erfordert.

Viele Betriebsratsgremien, insbesondere die aus den zuvor genannten Branchen, sind auf Grund der beschriebenen Krisen- und Transformationsprozessen mit gestiegenen Herausforderungen an ihre Betriebsratsarbeit konfrontiert. Oft unterscheiden sich hierbei die Gestaltungsmöglichkeiten zwischen den Gremien von Großbetrieben und denen aus KMU. Letztere verfügen hierbei meist über weniger zeitliche und organisatorische Ressourcen für ihre Betriebsratsarbeit und haben oft keine Freistellungen im Betriebsrat.

Durch diese Restriktionen lässt sich auch eine Präferenz der Betriebsrät*innen für leicht zugängliche sowie kompakt aufbereitete Inhalte der Arbeitsforschung ableiten. Hierzu zählen Handlungshilfen, Checklisten, Mustervereinbarungen oder Praxisbeispiele, die die betrieblichen Herausforderungen für die Vertreter*innen der betrieblichen Mitbestimmung adressieren und einen starken rechtlichen Bezug zum BetrVG bzw. zur betrieblichen Praxis aufweisen. Die Erkenntnisse sollten vorzugsweise auf leicht zugänglichen online Plattformen bereitgestellt werden und ihr praktischer Nutzen darüber hinaus im Rahmen von Transferveranstaltungen vorgestellt werden. Hier werden von den betrieblichen Interessenvertretungen insbesondere Formate, wie Workshops oder Präsenzseminare bevorzugt, die auch ein Austauschformat zur Vernetzung mit anderen Gremien bieten. Grundsätzlich werden wegen der

knappen Zeitressourcen kürzere, d.h. halb- bis ganztägige, Formate von den Betriebsrät*innen insbesondere denen aus den KMU bevorzugt.

3.3. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Intermediären Organisationen

Die Beratenden und Partner*innen der OM gaben oft Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und Fachkräftesicherung als wichtige Themen für KMU an – Themen, die bereits besonders von den ReKodA aufgegriffen werden. Als weniger relevant erachteten sie hingegen die Themen Lieferkette, Bürokratie und Umweltschutz. Das erscheint erstaunlich, da Klimaschutz und Nachhaltigkeit immer stärker vom Gesetzgeber gefordert werden und auch kleine Betriebe zukünftig noch stärker damit konfrontiert sein werden. Andererseits bestätigt das die Erfahrungen, dass in den KMU Umweltschutz als wichtig angesehen, aber noch nicht als handlungsrelevant eingeschätzt wird.

Auch die bürokratischen Herausforderungen stellen eine immer größere Belastung für KMU dar. Die Befragten nannten die Bürokratie jedoch nicht explizit als größeren Handlungsbedarf. Zu vermuten ist, dass die bürokratischen Belastungen zwar im Einzelfall als ärgerlich angesehen werden, aber nicht das wesentliche Problem im betrieblichen Arbeitsalltag sind.

Beratende und intermediäre Organisationen können in hohem Maße von den Angeboten der ReKodA profitieren. Allerdings nutzt bisher nur ein kleiner Teil der Befragten die Plattform Management-Arbeit-Forschung, auch weil sie zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht lange freigeschaltet war. Die Bedarfserhebung hat gezeigt, dass diejenigen, die sie kennen, die Plattform auch für ihre Arbeit nutzen und besonders die Praxisimpulse zu schätzen wissen.

Auch die Fragen zu den Regionalen Kompetenzzentren ergaben, dass nur wenige diese kennen, ihre Produkte nutzen oder mit ihnen in Kontakt stehen. Viele wünschen sich jedoch stärker in das Netzwerk der Regionalen Kompetenzzentren einbezogen zu werden.

Im Rahmen des Projekts WIN:A muss die Verbreitung der Plattform Management-Arbeit-Forschung weiter gestärkt werden, um Beratenden und intermediären Organisationen einen niedrighschwelligen, kostenlosen und praxisnahen Zugang zu den Ergebnissen und Erkenntnissen der Arbeitsforschung zu ermöglichen. Dafür bieten sich besonders die Autorisierungs- und Re-Autorisierungsworkshops der Offensive Mittelstand, die regionalen Netzwerktreffen und weitere Transferveranstaltungen an. Außerdem sollte sich das Projekt WIN:A und insbesondere die Offensive Mittelstand für eine verstärkte Kooperation zwischen den regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung und den Beratenden und

intermediären Organisationen einsetzen, um hier entsprechende Synergien auszuloten und Kontakte zu knüpfen.

3.4. Zusammenfassung der zentralen Aussagen zum Transfer

Im Folgenden wird eine verkürzte Zusammenfassung der zentralen Aussagen zum Transfer zwischen Arbeitsforschung und Praxis je Akteursgruppe, in der die WIN:A Bedarfserhebung durchgeführt wurde, dargestellt. Nicht alle Fragestellungen wurden in allen Bedarfserhebungen ausgewertet, weshalb manche Felder leer sind.

	Führungskräfte aus KMU	Betriebsräte	Intermediäre
Zentrale Themen	Fachkräftemangel, Digitalisierung, Bürokratie, zukunftsfähige Geschäftsmodelle	Die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsrät*innen nach BetrVG zu folgenden Themenbereichen: sozial- ökologische und digitale Transformation Veränderung der Arbeitsbedingungen Betriebliche Weiterbildung/Qualifizierung Beschäftigungssicherung	Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Fachkräftesicherung
Kaum genannte Themen			Lieferkette, Bürokratie, Umweltschutz

	Führungskräfte aus KMU	Betriebsräte	Intermediäre
Zentrale Informationsquellen	Websites, Fachzeitschriften, Newsletter	Zielgruppengerechte Materialien, die die Gestaltungsmöglichkeiten nach Betriebsverfassungsgesetz explizit thematisieren u.a. von Technologieberatungsstellen und gewerkschaftlichen Akteuren	Checks, Praxishilfen, Tools
Bevorzugte Formate	Digitale Formate: Websites, Newsletter, Fachzeitschriften Persönliche Formate: Workshops, Netzwerke, Transfertage	Qualifizierungsworkshops, digitale Kurz-Impulse, Austauschformate zur Vernetzung, Werkzeuge: Handlungshilfen, Checklisten, Praxisbeispiele, Infografiken, Mustervereinbarungen	
Erfolgreiche Methoden	(regionale) Transferveranstaltungen, persönliche Ansprache, Hybride Formate		Aus- und Weiterbildungen

	Führungskräfte aus KMU	Betriebsräte	Intermediäre
Implikationen für WIN:A	Wunsch nach regionalen Veranstaltungen, Partizipationsmöglichkeit im Transfer, Nutzung vertrauter Quellen (Kammern, Verbände) für den Transfer	Zugang zu Werkzeugen für die Mitbestimmung in der BR-Toolbox, Angebot von Austauschformaten und Qualifizierungsworkshops weiterführen	
Eigene Handlungs- notwendigkeit	Investitionen in Weiterbildung und Kooperationen		Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten, eigene Recherche auf der Plattform MAF

3.5. Handlungsempfehlungen für die Arbeitsforschung und Forschungsgeber

Zusammenfassend zeigt sich weiterhin, dass der Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis ein Defizit aufweist. Die Vermittlung von innovativen Erkenntnissen und Produkten in die Handlungsabläufe von KMU wird mit der grundlegenden Transformation von Wirtschaft und Arbeitsleben gesellschaftlich immer drängender. Um diese Herausforderungen und Entwicklungen bewältigen und als Chance nutzen zu können, sind bereits zahlreiche Handlungsempfehlungen genannt worden. Im Folgenden werden die von WIN:A abgeleiteten Handlungsbedarfe für Arbeitsforschung und Forschungsgeber zusammengefasst.

Handlungsbedarfe für die Arbeitsforschung sind unter anderem:

- Der Transfer sollte bei jedem Forschungsprojekt von Beginn an mitgedacht werden.
- Die Einrichtungen der Arbeitsforschung sollten die Zielgruppen möglichst frühzeitig partizipativ einbinden, um deren Handlungsbedingungen und Bedarfe besser berücksichtigen zu können.

- Schon zu Beginn der Projekte sollte berücksichtigt werden, wie die zu erwartenden Erkenntnisse und Ergebnisse des Projektes in Produkte umgesetzt werden können, die nach Projektende von den Zielgruppen weiter genutzt werden können. Die Produkte sollten die Semantik und Handlungsbedingungen der Zielgruppen berücksichtigen.
- Die Einrichtungen und Akteure der Arbeitsforschung sollten die Erkenntnisse der Transferforschung und vorhandene Transferindikatoren stärker berücksichtigen und entsprechende Transferkompetenzen aufbauen.
- Idealerweise wird ein Transferverständnis formuliert, dass den Transfer zwischen Forschung und Praxis gleichermaßen berücksichtigt und den wechselseitigen Austausch auf Augenhöhe fokussiert.
- Bestehende Transferakteure sollten z. B. in Form von Intermediären als Vermittler der Forschungsprodukte v. a. für die Zielgruppe KMU gewonnen werden. Diese Akteure sollten deswegen immer auch Zielgruppe für den Transfer sein, und deren Denk- und Handlungsmuster auch frühzeitig mitberücksichtigt werden
- Der Transfergedanke sollte idealerweise Bestandteil der strategischen Ausrichtung sowie der Institutskultur der Einrichtungen der Arbeitsforschung werden.
- In vielen Forschungseinrichtungen ist das Denken von Projekt zu Projekt vorherrschend (um Personalstellen zu sichern). Diese Praxis trägt dazu bei, dass der Transfer nach Projektende nicht weiter betrieben wird. Dieses Dilemma – Sicherung des Transfers nach Projektende versus Sicherung von Personalstellen – ist zu thematisieren und es sind Konzepte zur Gestaltung zu entwickeln.

Handlungsbedarfe für Forschungsgeber sind unter anderem:

- Von den Arbeitsforschenden sollten die oben beschriebenen Transfer-Handlungsfelder eingefordert sowie finanziell und zeitlich ermöglicht werden.
- Verschiedene Forschungsprogramme unterschiedlicher Ministerien sollten gebündelt und abgestimmt und die so gewonnen Ressourcen für den wirkungsvollen Transfer der Forschungsprojekte genutzt werden.
- Die Besonderheiten von Kleinst- und Kleinunternehmen sollten in der Projektförderung stärker berücksichtigt werden, z. B. durch angepasste Vergabeprozesse und neuen, schnell zu vergebenen und flexiblen Förderformaten.

- Die Planungs- und Genehmigungsverfahren sollten optimiert werden, um die Transformation effizient und ohne große Hemmnisse bewältigen zu können.

4. Literatur

Bau, M. (2023): Handlungsbedingungen für Innovations- und Transferräume. In: Borowski, E; Cernavin O; Hees, F; Joerißen, T; (Hrsg.). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Bianchi-Weinand, A.; Wannöfchel, M. (2022): Corona-Pandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten. In: Wannöfchel, M. / Gensterblum, Y. (Hrsg.): Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise. S. 123 – 140.

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. Waxmann. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.31244/9783830998082>.

Cernavin, O. (2017): Gemeinsam kleine Betriebe wirkungsvoller unterstützen: Offensive Mittelstand. In: Giesert, M; Reute, T.; Liebrich, A.; (Hrsg.). Arbeitsfähigkeit 4.0. (S. 10-1). Hamburg: VSA-Verlag.

Cernavin, O., & Joerißen, T. (2022): Arbeitsforschung in der KMU-Praxis. Untersuchungsergebnisse zum Transfer von Kompetenzzentren Arbeitsforschung in der Region. Schriftenreihe 01_08/2022 der Stiftung Mittelstand–Gesellschaft–Verantwortung. Köln.

Cernavin, O.; Cordes, A.; Joerißen, T.; Kuhn, J.; Scholz, L. (2024): Praxisimpulse Arbeitsforschung – Forschungsergebnisse zielgruppengerecht aufbereitet für die Praxis. GfA, Sankt Augustin Frühjahrskongress 2024, Stuttgart.

Cordes, A., Schliephake, J., & Bauer, J. M. (2023): Transfer und Handwerk: Herausforderungen und strukturelle Rahmenbedingungen des Handwerks als Rezipient und Produzent arbeitswissenschaftlichen Wissens. In E. Borowski, O. Cernavin, F. Hees, & T. Joerißen (Hrsg.), Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung: Wie Dienstleistungen zur präventiven Arbeitsgestaltung und Ergebnisse der Arbeitsforschung die Akteure in den Unternehmen wirkungsvoll erreichen. Waxmann.

Fürstenberg, F. (1958): Der Betriebsrat: Strukturanalyse einer Grenzinstitution. Westdeutscher Verlag.

Graffenberger, M. (2020): Innovation und Wissenstransfer außerhalb der Agglomerationsräume. Praktiken des Wissenstransfers. Leibniz-Institut für Länderkunde.

Hamm, R. & Koschatzky, K. (2020): Kanäle, Determinanten und Hemmnisse des regionalen Transfers aus Hochschulen. Hannover: Verlag der ARL-Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

Harbecke, T.; Mühge, G. (2022): Beschäftigungssicherung durch strategische Qualifizierung: Eine explorative Untersuchung mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis. Mitbestimmungspraxis Nr. 47 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Hocke, S.; Klee A.: Transformation in der Arbeitswelt gestalten. Welchen Beitrag leistet eine akademische Weiterbildung von Betriebs- und Personalräten?

Icks, A. & Brink, S. (2023): Zukunftspanel Mittelstand 2023: Erhöhter Wettbewerbsdruck

fordert die Unternehmen heraus. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/Chartbook_Zukunftspanel_Mittelstand_2023.pdf

KfW Research (2024): KfW Bankengruppe (Hrsg.): KfW-Mittelstandsatlas 2024. Von Spitzenpositionen und Nachholpotenzialen – die regionalen Facetten des Mittelstands in den Bundesländern. Frankfurt am Main.

Krause, F.; Jacobs, A.; Meyer, R.; Rühling, S.; Hauschild, J. (2023): Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in Betriebsratsgremien als Träger*innen betrieblicher Transformationsprozesse. WSI Study, 47 Seiten.

Krause, R. (2021): Agile Arbeit und Betriebsverfassung, HSI-Schriftenreihe, Band 37.

Lehndorff, S. (2024): Industrie-Transformation und Gewerkschaften. DENK doch MAL.

Niewerth, C. und Massolle, J. (2020): Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit. Mitbestimmungspraxis Nr. 36 des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

om-maf.de. (o. J. b). Management – Arbeit – Forschung: Themengraph Arbeitsforschung. Abgerufen 12. Juli 2024, von <https://www.om-maf.de/wissen/innovative-forschung-und-praxis-fuer-kmu/themengraph-arbeitsforschung>

Palomo, M. E.; Filipiak, K.; Niewerth, C.; Wannöffel, M.; Ahlne, E.; Hauser-Ditz, A. (2020): Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Eine empirische Analyse von strukturellen und personenbezogenen Einflussfaktoren auf Basis einer repräsentativen Betriebsrätebefragung. Abschlussbericht. Hans-Böckler-Stiftung.

Rimpler, R. (2023a): Kennzahlen des Handwerks. <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/>.

Rimpler, R. (2023b): Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks 2023. <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks-2023/>.

Rimpler, R. (2024): Umfrage zu den aktuellen Herausforderungen—KW 6/2024. <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-wirtschaft-energie-umwelt/sonderumfragen/zdh-umfragen-zur-aktuellen-herausforderungen/umfrage-zu-den-aktuellen-herausforderungen-kw-6/2024/>.

Schliephake, J., Cordes, A., Bauer, J. M., & Ihm, A. (2023): Vom Labor zur Werkbank: Bedingungen für einen wirksamen Transfer arbeitswissenschaftlicher Ergebnisse in die handwerkliche Praxis.

Statistisches Bundesamt (2023): Strukturdaten 2020. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Handwerk/aktuell-struktur-handwerk.html> (10.02.2025).

Suchy O.; Lochmann, W. (2023): Transfer und Arbeitnehmer*innen. In: Borowski, E., Cernavin, O., Hees, F., & Joerißen, T. (Hrsg.). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Waxmann, Münster.

Urban, H.-J. (2024): Nachhaltigkeit als Ziel gewerkschaftlicher Interessenvertretung. DENK doch MAL.

ZDH (2022): Fehlende Fachkräfte bedrohen Energie- und Verkehrswende. <https://www.zdh.de/presse/veroeffentlichungen/interviews-und-statements/fehlende-fachkraefte-bedrohen-energie-und-verkehrswende/>.

Herausgeber



Projekt Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung“ (WIN:A)

- BTQ Kassel – Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V.
- Institut für Betriebsführung im DHI e. V.
- Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“

Das Projekt „Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung (WIN:A)“ wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ in der Fördermaßnahme „Zukunft der Arbeit: Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Förderkennzeichen des Verbundprojektes: 02L19C021

Titelbild Bundstifte von Kranich17 auf Pixabay

Karlsruhe 2025



STIFTUNG

**MITTELSTAND
GESELLSCHAFT
VERANTWORTUNG**

