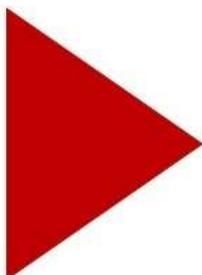


Arbeitsforschung in der KMU-Praxis

Untersuchungsergebnisse zum Transfer von Kompetenzzentren
Arbeitsforschung in der Region

von

Oleg Cernavin, Theresa Joerißen



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



STIFTUNG
MITTELSTAND
GESELLSCHAFT
VERANTWORTUNG

Herausgeber:

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62
69115 Heidelberg
Tel.: 0221 80 09 18 80 (Mo. - Fr. 9:00 - 15:00 Uhr)
E-Mail: info@offensive-mittelstand.de

Geschäftsstelle / Transferzentrum WIN:A

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Hohe Straße 85-87
50667 Köln
Telefon: 0221 80 09 18 80
E-Mail: info@offensive-mittelstand.de

Geschäftsführer: Oleg Cernavin
Stellv. Vorsitzender des Stiftungs-Vorstands: Prof. Dr. Oliver Kruse
Vorsitzende des Stiftungs-Kuratoriums: Dr. Julia Schröder

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg/Köln, 2022



Inhalt

Arbeitsforschung, Kompetenzzentren Arbeitsforschung und KMU helfen	4
Transfer von Wissen für Arbeitsforschung – Rahmenbedingungen	5
Akteure intermediärer Organisationen und Arbeitsforschung – Ergebnisse der Befragung	9
Zusammenfassende Schlussfolgerungen	21
Literatur	23
Über die Autoren	24

Die vorliegenden Ergebnisse der Befragung von Akteuren aus intermediären Organisationen zur Nutzung und Bedeutung der Arbeitsforschung in ihrem Alltagshandeln wurde im Rahmen des vom BMBF¹ geförderten Projektes WIN:A² durchgeführt³. Dieses Projekt unterstützt den Transfer der Kompetenzzentren Arbeitsforschung vor allem in strukturschwachen Regionen.

Arbeitsforschung, Kompetenzzentren Arbeitsforschung und KMU

Die Kompetenzzentren Arbeitsforschung vor allem in den strukturschwachen Regionen haben die gesellschaftliche Aufgabe, die Ergebnisse der Arbeitsforschung wirkungsvoller besonders kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zugänglich zu machen. Im Rahmen der digitalen Transformation bietet die Arbeitsforschung Erkenntnisse zu innovativer, wirtschaftlicher, humaner und gesundheitsgerechter Arbeits- und Organisationsgestaltung, die insbesondere in strukturschwachen und vom Kohleausstieg betroffenen Regionen Perspektiven für innovative Unternehmensentwicklungen sowie technische und soziale Innovationen eröffnet.

Eine erfolgreiche Verknüpfung von Arbeitsforschung und Arbeitsalltag vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen kann dazu beitragen, dass die Unternehmen der Kohleregionen in ihrer Innovationskraft und ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden, neue Unternehmen und Start-Ups erfolgreich sind und somit die Standorte der ehemaligen Kohleregionen gefördert werden und an Attraktivität für Betriebe und Arbeitnehmer*innen gewinnen.

Die regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung haben das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu fördern und zu gewährleisten, dass bestehende Geschäftsmodelle von Unternehmen gesichert, weiter ausgebaut oder neue Dienstleistungen und Produkte entwickelt werden. Dabei werden Potenziale der produktiven und gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung inklusive der Digitalisierung, der Künstlichen Intelligenz (KI) oder der Robotik genutzt. Durch die Arbeit der Kompetenzzentren ergeben sich große Potenziale hinsichtlich der Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen, beispielsweise indem gesundheitsbelastende oder ineffiziente Tätigkeiten und Handlungsroutinen durch intelligente technische Systeme optimiert oder substituiert werden oder Arbeitsprozesse gesundheits- und altersgerechter, aber auch lernorientierter sowie produktiver gestaltet werden können.

Die Lücke zwischen bisherigen Ergebnissen der Arbeitsforschung und dem Alltagshandeln von Akteuren in KMU ist groß. Dies betrifft Führungskräfte ebenso wie Betriebsräte als Vertretung der Mitarbeitenden. Diese sind insbesondere bei den Herausforderungen, die die digitale Transformation an KMU stellt, auf die Unterstützung durch andere gesellschaftliche Akteure angewiesen, die Orientierung und Hilfestellung geben; beispielsweise für eine Anpassung der Unternehmenskultur oder einer Kompetenzentwicklung bei Führungskräften, Betriebsräten, aber auch den Beschäftigten selbst. Oft fehlt auch der Überblick über bereits bestehende Innovationen und Praktiken, über Ergebnisse der Arbeitsforschung zur produktiven und gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung, zur Technikfolgeneinschätzung im Rahmen einer präventiven Unternehmenskultur oder auch die zeitlichen Ressourcen, um sie zu erschließen. So besitzen die betrieblichen Akteure oft keine ausreichenden Kenntnisse über die Gestaltungsmöglichkeiten, um diese mit den eigenen Zielen und Bedarfen im

¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung

² WIN:A - Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung, Förderkennzeichen 02L19C021. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträger Karlsruhe, Karlsruhe Institut für Technologie (KIT). Verbundprojektpartner: RWTH Aachen University, Lehrstuhl für Informationsmanagement im Maschinenbau (IMA), Deutsches Handwerksinstitut e.V. (itb), Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. (BTQ), Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (OM)

³ Wir bedanken uns bei Eda Pientak und Larissa Weidmann, die die Befragung konzipiert und durchgeführt haben.

Unternehmen abzugleichen. Häufig werden unter der unüberschaubaren Fülle der täglichen Angebote nur jene angenommen, die bereits bekannt und vertraut sind. Dadurch gehen erhebliche Gestaltungspotenziale verloren, die in Regionen wie den Kohlerevieren wesentlich und substanziell für die Standortentwicklung sowie für eine innovative Neuausrichtung erforderlich sind.

Diese Zugänge und Hilfen, die über den Arbeitsalltag hinausgehen, liefern KMU in der Regel die Akteure intermediärer Transferorganisationen. In Deutschland agieren insgesamt rund 200.000 Beratende dieser Transferorganisationen in KMU (Cernavin, 2017). Sie bilden das Potenzial von Multiplikator*innen, die die Ergebnisse der Arbeitsforschung an die KMU und in das Alltagshandeln von Betriebsräten übermitteln können (vgl. u.a. Bau, 2014; Biniok, 2020; Cernavin et al., 2015; Deutscher Gewerkschaftsbund, 2020; Leisten, 2012; Schmauder et al., 2012). Ergebnisse der innovativen Arbeitsforschung werden KMU in Regionen nachhaltig eher dann erreichen, wenn diese intermediären Transferakteure die Themen der Arbeitsforschung mitnehmen.

Voraussetzung dafür ist, dass Arbeitsforschung zur Sache der intermediären Transferakteure und ihrer Organisationen selbst wird. Diese Akteure werden die Ergebnisse innovativer Arbeitsforschung in ihrer KMU-Beratung dann mitnehmen, wenn sie die Ergebnisse der Arbeitsforschung kennen, den Nutzen für ihr eigenes Handeln erkennen, die Ergebnisse in ihrer eigenen Semantik wahrnehmen können und Integration Bestandteil der Handlungskultur in ihrer eigenen Organisation und in ihren eigenen Handlungsabläufen ist. Ein zentrales Handlungsfeld aktueller Arbeitsforschung muss es also sein, unter Einbezug aller genannten Akteure den Transferprozess zwischen Arbeitsforschung und Arbeitswelt herzustellen und zu fördern.

In der vorliegenden Studie geht es darum, die Ausgangssituation der intermediären Transferakteure in Bezug auf die Arbeitsforschung genauer kennenzulernen. Wie weit ist den Akteuren, die KMU unterstützen, die Bedeutung von Arbeitsforschung bewusst? Wie nutzen Sie die Ergebnisse der Arbeitsforschung? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit sie die Arbeitsforschung stärker in ihre Betriebsberatung einbeziehen? Diese Fragen haben wir den Beratenden der Partnerinstitutionen der Offensive Mittelstand gestellt, die fast alle Institutionen vertreten, die KMU unterstützen.⁴

Bevor wir die Ergebnisse der Untersuchung vorstellen, wollen wir auf einige Erkenntnisse der Transferforschung eingehen, die Grundlage für die Studie sind.

Transfer von Wissen für Arbeitsforschung - Rahmenbedingungen

Der Wissens- und Technologietransfer zwischen Hochschulen und den kleinen und mittleren Unternehmen in einer Region basiert in der Regel immer auf der Interaktion von Personen aus der Wirtschaft und der Hochschule sowie oft zusätzlich aus dem intermediären Bereich. Dieser Transferprozess besteht aus einer komplexen Kommunikation unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Selbstreferenzen und Semantiken. Um diese Kommunikation erfolgreich zu gestalten, reicht es also nicht aus, eine Mitteilung von A nach B zu senden und zu hoffen, dass der*die Rezipient*in sie so versteht wie sie von dem*der Absender*in gemeint war.

⁴ In der Offensive Mittelstand (OM) koordinieren Intermediäre ihre Aktivitäten selber, um ihre eigenen Aufgaben wirkungsvoller in KMU zu realisieren (v.a. Sozialpartner, Sozialversicherungen, Kammern, Berufs- und Fachverbände). Die Partner der OM fördern die Qualität der Arbeit und eine wertschätzende Unternehmenskultur im Mittelstand, damit möglichst viele KMU den demografischen Wandel, die digitale Transformation der Arbeit und den Klimawandel als Chance nutzen können. Mehr Informationen: www.offensive-mittelstand.de

Kommunikation konstituiert unterschiedliche soziale Systeme wie Hochschule, intermediäre Organisation, Unternehmen in ihrer jeweils spezifischen Semantik und im jeweils spezifischen Operationsmodus (Luhmann 1994 (1987), S. 93ff). Diese Unterschiede erschweren Verstehen in der Kommunikation untereinander. Die jeweilige Semantik der sozialen Systeme und die jeweiligen Selbstreferenzen der beteiligten Personen dieser Systeme bedingen das Verstehen im Kommunikationsprozess. Soll die Wahrscheinlichkeit des Verstehens im Kommunikationsprozess erhöht werden, ist es wesentlich diese komplexen Prozesse zu erkennen und zu berücksichtigen.

Insofern sind bei der Kommunikation der Kompetenzzentren Arbeitsforschung zu den Unternehmen die komplexen Bedingungen der Kommunikation aller Beteiligten (der eigenen, der Intermediären, der Akteure in den Unternehmen) zu berücksichtigen. Was sagt uns die Transferforschung zu diesen Bedingungen?

Im Folgenden werden einige wichtige Ergebnisse aus Studien zur Transferforschung zusammengefasst, die das Handlungsfeld Wissens- und Technologietransfer betreffen, das auch für die *Kompetenzzentren Arbeitsforschung in den Regionen* relevant ist. Diese zusammengefassten Ergebnisse beschreiben den Rahmen, in dem der Transfer stattfindet.

- Kommunikationswelten: Die Kommunikationswelten von kleinen und mittleren Unternehmen unterscheiden sich von denen der Hochschulen. KMU benötigen Ansprechpersonen in den Einrichtungen, die speziell auch auf den Mittelstand fokussiert sind und Informationen für die Unternehmer transparent machen, indem sie „deren Sprache sprechen“ (Barnowski 2008; Frank et al. 2007; Markowski et al. 2008). Akteure aus intermediären Organisationen sind hier oft hilfreich (vgl. u.a. Leisten, 2012; Schmauder et al., 2012; Bau, 2014; Cernavin et al., 2015).
- Unterschiedliche Zeithorizonte: Wissenschaft und Wirtschaft haben unterschiedliche Zeithorizonte. Nach der Kontaktabnahnung aus der Wirtschaft dauert den Betrieben die Reaktion der Hochschulen in der Regel zu lange. Schnelle Reaktionen gestalten sich jedoch (u.a. aufgrund des umfangreicheren Bürokratieapparats) für Forschungseinrichtungen eher schwierig. (Bau 2014: 11).
- Arbeitskulturen: Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen unterscheiden sich auch in ihren Arbeitskulturen. Dies erschwert oft eine Zusammenarbeit. Daraus resultiert besonders im Kontext zeitlich befristeter Kooperationen immer wieder ein Mangel an Verständnis für die Arbeitsweise und Kultur des jeweils anderen (Barnowski 2008; Frank et al. 2007, Schneijderberg, & Teichler 2010: 27). Eine zentrale Herausforderung eines gemeinsamen Wirkens von Wirtschaft und Wissenschaft besteht deshalb in der gegenseitigen Begegnung/Konfrontation der kulturellen Vorstellungen und Praktiken beider Akteursgruppen. Der Austausch ist dabei aufgrund der sozial erworbenen, unterschiedlich geprägten Ziele, Motivationslagen und Wissensbestände in der Regel von wechselseitiger Skepsis begleitet. (Atzorn & Clemens-Ziegler 2010).
- KMU entscheiden ad hoc: Es sind unterschiedliche Interessenlagen kleiner und großer Unternehmen im Transfer festzustellen. Während große Unternehmen bei der Wahl ihrer Partner sowie bei der Entscheidung, ob Forschung und Entwicklung intern oder extern erfolgen sollen, strategisch vorgehen, sind solche Entschlüsse in KMU – wenn sie überhaupt getroffen werden – besonders durch Kurzfristigkeit und ad-hoc-Reaktionen auf plötzlich veränderte Marktanforderungen gekennzeichnet (Schmauder et al. 2012: 34). In einer Studie gaben zwei Drittel der KMU an, den Kontakt zu wissenschaftlichen Einrichtungen gesucht zu haben, um ein Problem im Unternehmen kurzfristig zu lösen. Nur in sehr geringem Umfang wurden dagegen

Patente von wissenschaftlichen Einrichtungen gekauft oder Lizenzen erworben (Koglin 2011: 124f).

- Kooperationserfahrung/-wunsch der Unternehmen: Bei den kleinen und mittleren Unternehmen ist eine fehlende bzw. geringe Kooperationserfahrung bzw. –neigung vorhanden (Bau 2014: 28; Kulicke 2000). Die KMU, die Kooperationserfahrung haben, waren mit den Ergebnissen der Kooperation zufrieden (Bau 2014). Ermittelt wurde auch ein nennenswertes Potenzial an Unternehmen, welches entweder einen verstärkten Dialog zwischen Unternehmen und Wissenschaft befürwortet und/oder noch unentschieden ist und dementsprechend von außen aktiviert und überzeugt werden kann. (Bau 2014: 30ff, Kulicke & Stahlecker 2004: 146). Als Hemmnis für die Kooperation steht für die KMU ihre Knappheit der vorhandenen Kapazitäten im Vordergrund – und zwar sowohl in personeller als auch in finanzieller Hinsicht (Beier & Edlich 2007: 55)
- Ressourcen der Intermediäre: Ein wichtiger Faktor im Transfer sind die Kompetenzen und Ressourcen der Intermediären, die wesentlich die Möglichkeiten beeinflussen, im Transfer aktiv zu werden und die verschiedenen Aufgabenbereiche wahrzunehmen. (Czarnitzki et al. 2001: 42). Die Intermediären bringen zum einen stabile und kontinuierliche Beziehungen zu KMU mit ihren unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten mit ein (wie Strategie, Unternehmensführung, Finanzen/Steuern, Prozesse, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur, Gesundheit, Arbeitsschutz, Umweltschutz). Die direkten kontinuierlichen Kontakte der Intermediären zu KMU sind für die Arbeitsforschung nutzbar. Die unterschiedlichen Kompetenzen bieten vielfältige Andockstellen für die Ergebnisse der Arbeitsforschung (Cernavin et al. 2015).
- Bedeutung sozialer Rollen in der Transferinteraktion: Bei jeder Transferinteraktion sind die beteiligten Akteure mit der kontinuierlichen Neuaushandlung ihrer Rollen und Aufgaben im Transferprozess beschäftigt, sodass Handlungskonstellationen einer ständigen Dynamik unterliegen. Einerseits begünstigt dies, dass notwendige Neuerungen nicht durch verfestigte Beziehungsmuster verhindert werden. Andererseits entstehen durch die ständige Neudefinition von Rollen erhebliche Transaktionskosten, wodurch Ressourcen für die Entwicklung von Innovationen verloren gehen (Schmauder et al 2012: 3). Das Zustandekommen von Beziehungen zwischen Transferpartnern bettet sich in einen langfristigen und komplexen Vorgang ein, in welchem die beteiligten Akteure ihre jeweiligen Rollen und Erwartungen sowie Motivationen abstimmen und miteinander in Einklang bringen. (Beier & Edlich 2007: 51; Schmauder et al 2012: 12)
- Transfer als soziales Handlungssystem: In jeder Transferbeziehung liegen in jeweils regional modifizierter Art und Weise Wirkungszusammenhänge zwischen den vor Ort vorhandenen Akteuren aus Unternehmen, Wissenschaftseinrichtungen, Transfereinrichtungen und weiteren Intermediären vor (Schmauder et al 2012: 11). Diese bilden ein jeweils eigenes Transferszenario – definiert als „regionale, temporäre und soziale Handlungssysteme, deren Mitwirkende aus Firmen und Institutionen in unterschiedlichen Rollen gemeinsame Ziele zur Initiierung und Förderung von Transfervorhaben zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verfolgen.“ (Schmauder 2009: 6). Das Funktionieren dieses sozialen Handlungssystems basiert auf sozialer und kommunikativer Kompetenz.
- Transfererfolg: Als wesentlicher Faktor für den Erfolg von Transferprozessen wird gegenseitiges Vertrauen, der Einsatz aller Beteiligten mit effizienter Kommunikation, die Interaktionsqualität sowie der subjektiv wahrgenommene Zielerreichungsgrad ermittelt (Beier & Edlich 2007: 50f; Hetze & Mostovova 2014: 33f; Koglin 2011: 116 ff; Lohmann 2014: 100ff; Schneijderberg, &

Teichler 2010: 27). Dabei hat die Interaktionsfähigkeit der an dem Transferprozess beteiligten Personen einen positiven Einfluss auf die Interaktionsqualität ebenso wie das interpersonale Vertrauen (Lohmann 2014: 173f). Entsprechend nennen Unternehmen als wichtigste Faktoren für den Erfolg von Kooperationen bestehende Kontakte und die hohe Übereinstimmung von Fragestellungen und Arbeitsschwerpunkten zwischen der wissenschaftlichen Institution und dem Unternehmen (Koglin 2011: 129).

Für den Wissens- und Transfererfolg gibt es keine einheitliche Systematik hinsichtlich der Konzeption und Gestaltung. Es ist empirisch belegt, dass sich der Transferraum durch zahlreiche Akteure konstituiert und jeder einzelne von diesen – jeweils in Absprache mit den anderen – eigene Ziele und Vorgehensweisen definiert und verfolgt (vgl. Schmauder 2009). Je mehr die Ziele zusammenpassen, umso eher kommt es zu einem wirkungsvollen Wissens- und Technologietransfer. Im GOODUEP-Bericht, einer europäischen Studie, werden folgende Erfolgsfaktoren ermittelt: Leitungspersönlichkeit, Vertrauen, Flexibilität, Innovation (Schneijderberg, & Teichler 2010: 18).

Der Raum für den Wissens- und Technologietransfer mit den unterschiedlichen Akteuren wird auch selbst als ein lose gekoppeltes soziales System der beteiligten Akteure verstanden (vgl. u.a. Cernavin 2010, S. 53ff). Der jeweilige Transferprozess ist dann ein eigenes lose gekoppeltes soziales System, das durch Kommunikation Akteure aus mehreren unterschiedlichen sozialen Systemen (Hochschule, Intermediäre, Unternehmen) zusammenführt. Transfer wird dann zu einem Medium, das Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches transformiert (Luhmann, 1994 (1987) S, 2209f). Die Unwahrscheinlichkeit des Verstehens und Nutzens von Ergebnissen der Arbeitsforschung wird durch einen systemisch betrachteten Transferprozess wahrscheinlicher. Eine solche Sichtweise richtet den Blick auf die Bedingungen der Interaktionsqualität und der Kommunikation der beteiligten Akteure Hochschulen, intermediäre Akteure und Akteure in den KMU.

Die Ergebnisse der Transferforschung belegen, dass die Referenzen der beteiligten Akteure der unterschiedlichen Systeme verschieden sind und beginnen Wirkung zu erzielen, je mehr der Transferprozess Formen eines eigenen sozialen Systems annimmt. Im jeweils konkreten Transferprozess beginnen sich dann

- „gemeinsame Vorstellungen, Ansprüche und Erwartungen sowie
- gemeinsame Werte und Verhaltensweisen zu entwickeln;
- jeder der Kommunikationspartner nimmt in diesem sozialen System spezielle Rollen ein;
- es entstehen gemeinsame Erfahrungen, Erlebnisse und kulturelle Codes (die es nur in dieser Personenkonstellation gibt);
- es entwickeln sich gemeinsame Wissensvorräte ...
- es beginnen sich gemeinsame Handlungsprogramme herauszubilden.“ (Cernavin 2010, S. 58).

Wer Transfer von Ergebnissen der Arbeitsforschung erfolgreich betreiben und gestalten will (Transfer Engineering, Leisten, 2012, S. 93ff) sollte diese komplexen und systemischen Wirkzusammenhänge von beteiligten Akteuren kennen und berücksichtigen.

Eine Voraussetzung, um derartige Kommunikationsprozesse in Gang zu setzen, besteht darin, die Referenzen der beteiligten Akteursgruppen zu kennen, um ihre Handlungsprogramme zu erreichen und an ihnen anknüpfen zu können. Um die Bedeutung der Arbeitsforschung in den Handlungsprogrammen der intermediären Transferakteure ein wenig besser kennenzulernen, wurde die vorliegende Studie durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

Akteure intermediärer Organisationen und Produkte der Arbeitsforschung – Ergebnisse der Befragung

Bei unserer Studie haben wir 1.173 Beratende der Offensive Mittelstand per E-Mail um die Mitwirkung an unserer Online-Befragung gebeten. Dabei handelte es sich um autorisierte freie Berater*innen der Offensive Mittelstand und um rund 400 Akteure von Partnerorganisationen der Offensive Mittelstand, die ebenfalls Beratende vertreten (z.B. Fach- und Berufsverbände, öffentliche Einrichtungen wie Kammern und Sozialversicherungen). 135 Personen haben an der Befragung teilgenommen, das entspricht einer Rücklaufquote von 11,5 Prozent.

Von den 135 Personen sind 55 Prozent freie Berater*innen, 13 Prozent sind Vertreter*innen von Fach-, Berufs- und Arbeitgeberverbänden, 7 Prozent kommen aus Kammern, 4 Prozent aus dem Bereich der Sozialversicherungen und 8 Prozent kommen aus anderen beratenden Bereichen der Forschung und staatlicher Einrichtungen. 13 Prozent der Befragten ordneten sich unter der Kategorie „andere“ ein. Von diesen Personen waren zwei Drittel Männer (67 Prozent) und ein Drittel Frauen (33 Prozent).

Die befragte Gruppe erhält über die Offensive Mittelstand regelmäßig Informationen und Unterlagen über die Arbeitsforschung. Sie setzt die OM-Praxisstandards/-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis A-3.6) ein, die die Erkenntnisse der Arbeitsforschung praxisorientiert umsetzen, beziehungsweise hat an diesen Standards/Checks mitgearbeitet. Die befragte Gruppe hat also in einem überschaubaren Rahmen Vorkenntnisse zum Bereich Arbeitsforschung. Es ist deswegen zu vermuten, dass die Ergebnisse der Befragung nicht aussagekräftig für alle Berater*innen von kleinen und mittleren Unternehmen sind.

Kenntnisse der Berater*innen zur Arbeitsforschung

Die befragten Berater*innen sind zu 43 Prozent der Meinung, dass sie selbst gute Kenntnisse der Arbeitsforschung besitzen. Gut 16 Prozent schätzen ihre Kenntnisse zur Arbeitsforschung als umfangreich ein. Mehr als ein Drittel der Befragten (41 Prozent) sagt aus, keine Kenntnisse zur Arbeitsforschung zu besitzen (siehe Abbildung 1).

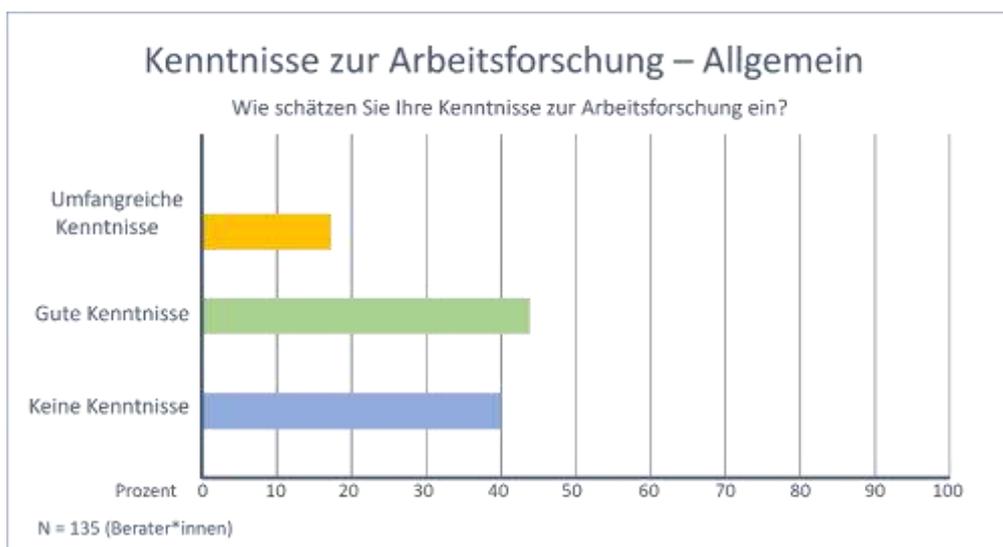


Abbildung 1

Zudem wurden die Beratenden befragt, welche Kenntnisse sie im Detail zu Themen der Arbeitsforschung besitzen. Die Ergebnisse bestätigten zunächst einmal die allgemein abgefragten Kenntnisse der Beratenden zur Arbeitsforschung. Die Beratenden sind auch bei den Detailfragen der Meinung, dass sie ziemlich gute Kenntnisse der Arbeitsforschung besitzen. Allerdings wird deutlich, dass sie ihre Kenntnisse zu einigen Themen als besonders gut, zu anderen dagegen als weniger gut einschätzen – siehe Abbildung 2.

Mindestens 60 Prozent der Befragten geben an, dass sie zu folgenden Themen der Arbeitsforschung gute bzw. sehr gute Kenntnisse besitzen:

- Personalführung (89 Prozent)
- Digitalisierung (71 Prozent)
- Prozessoptimierung (70 Prozent)
- Arbeitsgestaltung (70 Prozent)
- Betriebliche Bildung (67 Prozent)
- Arbeitszeit (66 Prozent)
- Fachkräftesicherung (65 Prozent)
- Kundenbindung (64 Prozent)
- Gesundheit (61 Prozent)
- Innovation (60 Prozent)

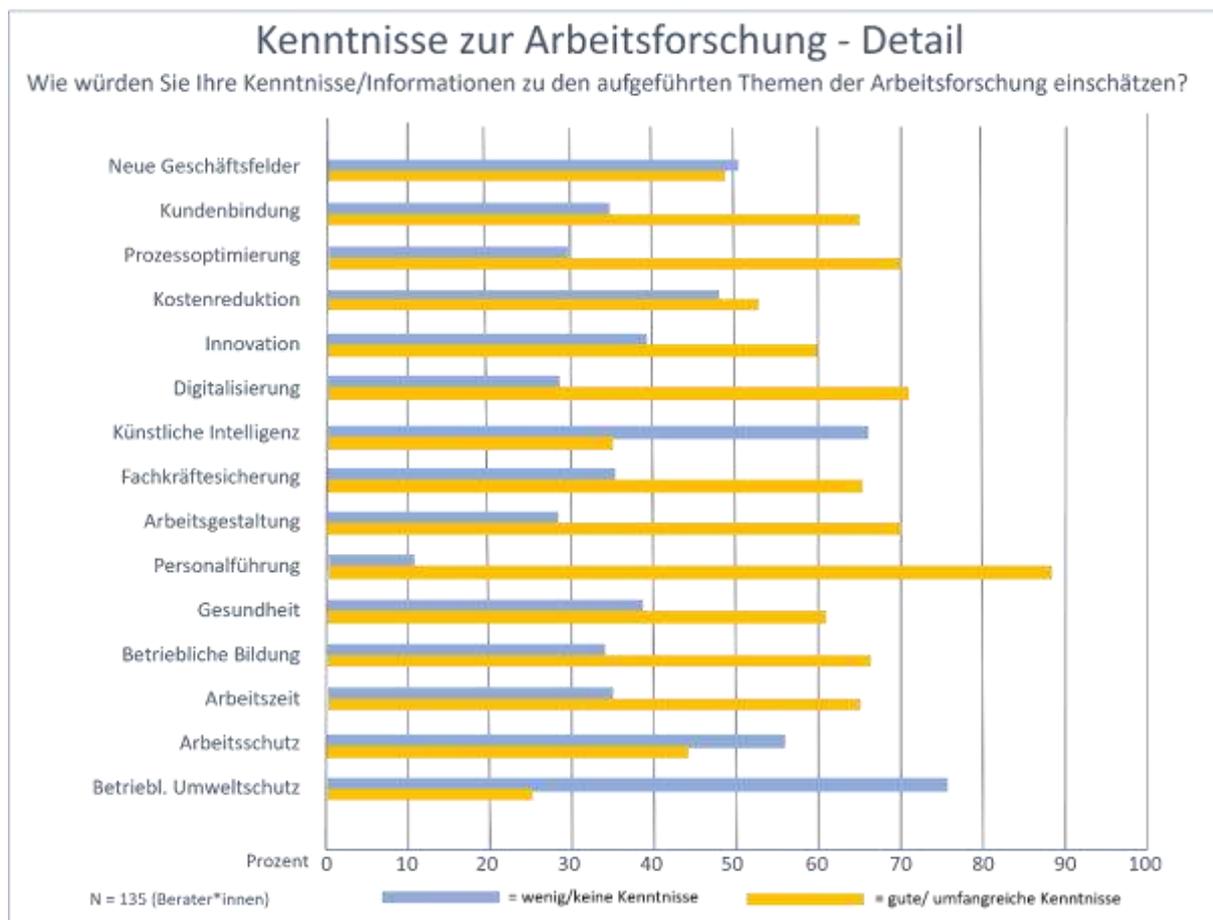


Abbildung 2

Auffallend ist, dass die Beratenden selbst einschätzen, in drei Themenbereichen weniger beziehungsweise keine Kenntnisse aus dem Bereich der Arbeitsforschung zu besitzen. Bei dem Thema Arbeitsschutz geben 55 Prozent der Befragten an, kaum Kenntnisse zu besitzen. Hier könnte noch betont werden, dass immerhin 45 Prozent der Meinung sind, sich auch im Arbeitsschutz ganz gut auszukennen. Bei den anderen beiden Themen dagegen meinen viele Beratende, dass ihnen die Kenntnisse fehlen. Das ist zum einen der betriebliche Umweltschutz, bei dem drei Viertel der Befragten angeben wenig zu wissen. Zum anderen ist es das Thema Künstliche Intelligenz (KI) bei dem zwei Drittel der Befragten angeben, Kenntnisdefizite zu besitzen. Viele Beratende fühlen sich also bei zwei wesentlichen Entwicklungen im Arbeitsleben – Umweltschutz und KI – wenig sattelfest.

Besonders beim Thema KI fällt auf, dass sich 71 Prozent der Beratenden zum Thema Digitalisierung fit fühlen (gute Kenntnisse), sie aber KI nicht zum Thema Digitalisierung zurechnen. Hier bestätigt sich eine unserer Annahmen, dass die Beratenden KI nicht als Bereich der Digitalisierung sehen (deswegen wurde in der Befragung beides abgefragt). KI ist also auch für Beratende nach wie vor ein schillernder Begriff, zu dem viele keinen Zugang finden. Im folgenden Kapitel wird auf dieses Thema noch detaillierter eingegangen.

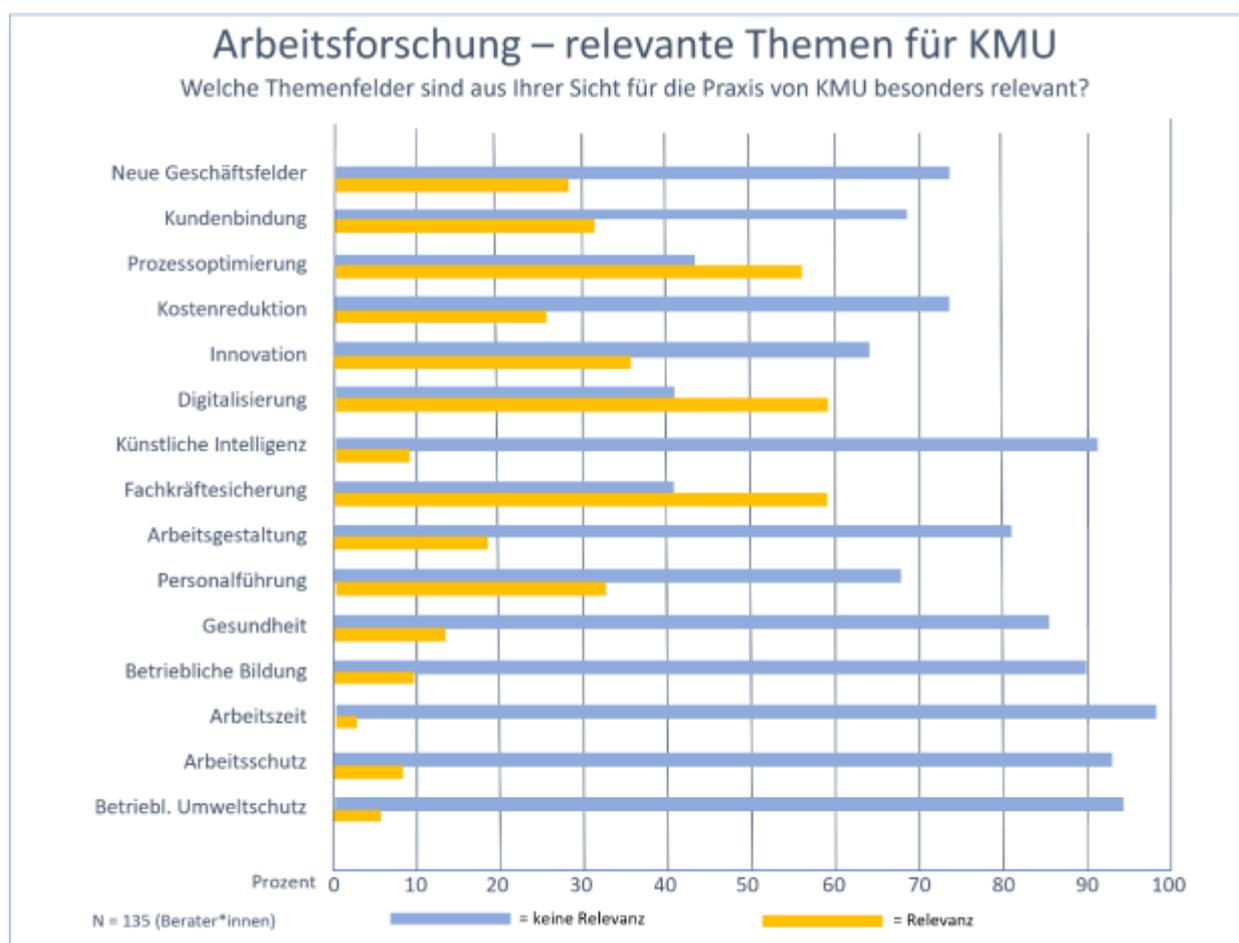


Abbildung 3

Themen, die Beratende aus Sicht ihrer Praxis besonders relevant für KMU halten, sind die Themen Digitalisierung (59 %), Fachkräftesicherung (59 %) und Prozessoptimierung (56 %). Auffällig ist hier, dass insgesamt nur wenige Themen als relevant eingestuft wurden – s. Abbildung 3. Dazu gehören nach Einschätzung der Beratenden viele klassische Themen der Arbeitsforschung, die jedoch wesentliche

Bausteine darstellen in der Bewältigung der drei als wichtig eingeschätzten Themen. Dass die Beratenden diesen Zusammenhang erkennen, kann man indirekt aus der Tatsache ableiten, dass diese klassischen Themen der Arbeitsforschung für die Beratenden selbst hohe Relevanz besitzen – s. Abbildung 2. Die Beratenden der KMU nehmen aber offensichtlich an, dass die KMU am besten über die drei genannten relevanten Themen zu erreichen sind.

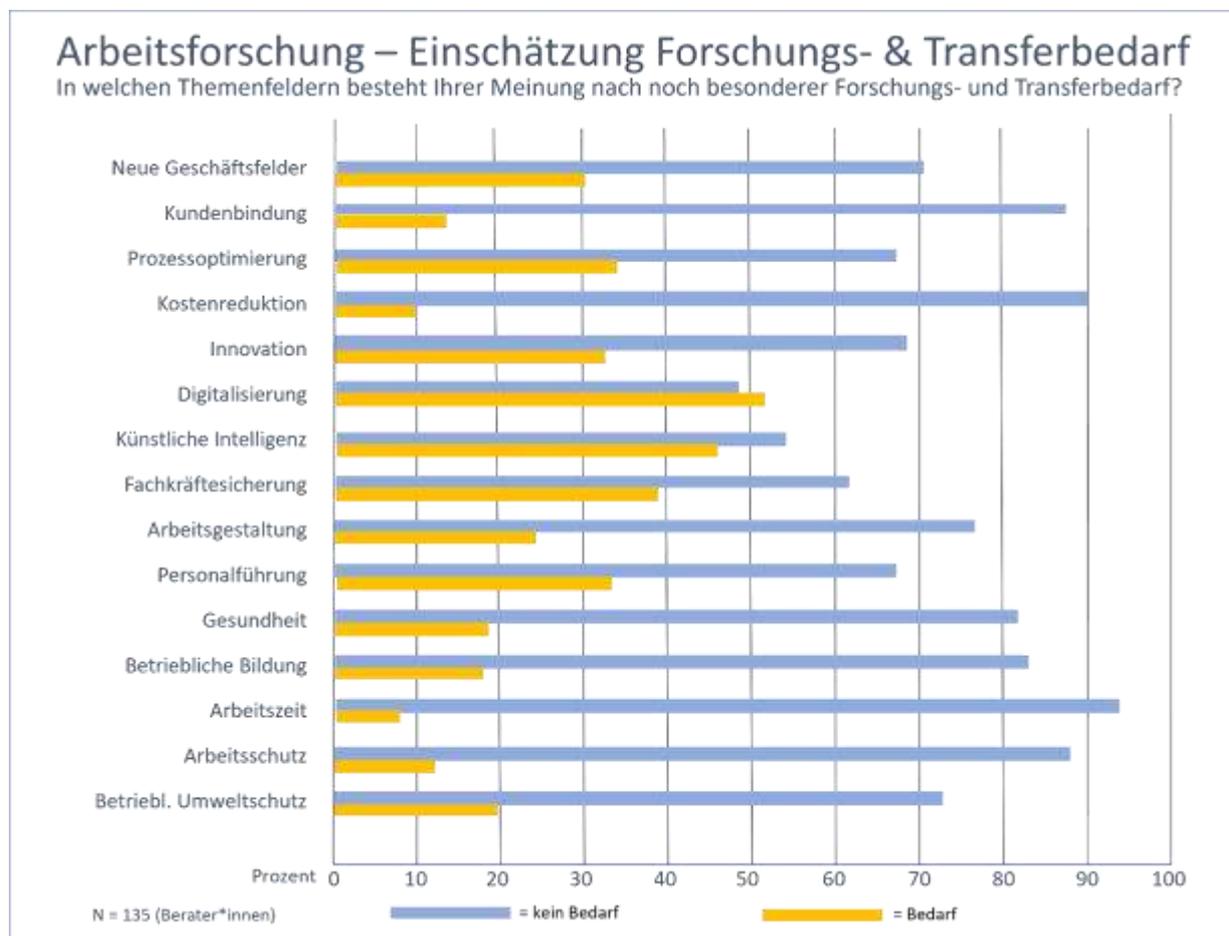


Abbildung 4

Die Beratenden wurden auch gefragt, in welchen Themenfeldern sie noch besonderen Forschungs- und Transferbedarf sehen – s. Abbildung 4. Hier kristallisierten sich zwei zentrale zusammenhängende Themen heraus: Digitalisierung (51 %) und Künstliche Intelligenz (46 %). Das ist kaum überraschend, da die Beratenden in diesen scheinbar eher technisch orientierten Themen einerseits weniger Kompetenzen besitzen, und andererseits diese Themen immer wichtiger für die Beratungspraxis werden. Hier besteht Handlungs- und Wissensdruck. Überraschend dagegen ist, dass der Forschungs- und Transferbedarf bei den Themen insgesamt eher als gering bewertet wird. Zu vermuten ist, dass die Beratenden der Auffassung sind, dass sie selbst die Expert*innen für diese Themen und für den Transfer zu KMU sind und deswegen der Bedarf für andere Akteure als nicht so groß angesehen wird.

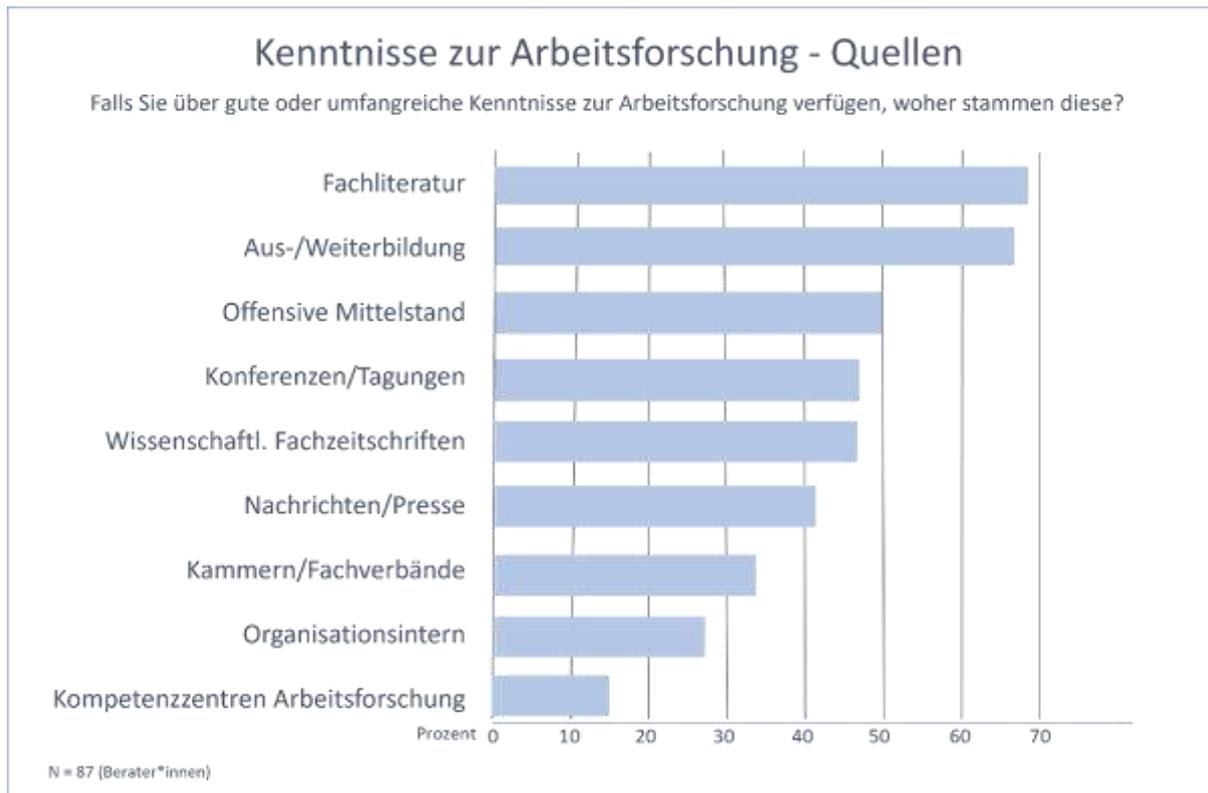


Abbildung 5

Schließlich haben wir diejenigen Beratenden, die der Meinung waren gute Kenntnisse zur Arbeitsforschung zu besitzen, gefragt, woher sie diese Kenntnisse haben – siehe Abbildung 5. Über zwei Drittel der Befragten gaben an ihre Kenntnisse über Fachliteratur (68 Prozent) und über ihre Aus- und Weiterbildung (66 Prozent) erhalten zu haben. Dies deckt sich mit den angegebenen Themen, zu denen sie angegeben haben Kenntnisse zu besitzen. Hier handelt es sich um die „klassischen“ Themen von vor allem freien Beratenden wie Personalführung, Arbeitsgestaltung und Prozessoptimierung, zu denen sie auch ausgebildet wurden und sich entsprechend weiter informieren. Zwischen 40 und 50 Prozent der Beratenden geben Quellen wie die Offensive Mittelstand (50 Prozent), Konferenzen und Tagungen (47 Prozent), wissenschaftliche Fachzeitschriften (46 Prozent) sowie Presse und Nachrichten (41 Prozent) an. Immerhin 15 Prozent der Beratenden geben als Quelle ihrer Kenntnisse zur Arbeitsforschung bereits die Kompetenzzentren Arbeitsforschung an, die erst seit 18 Monaten (Stand August 2022) existieren. Ein Grund für diesen hohen Bekanntheitswert könnten die Informationen über die Offensive Mittelstand sein, mit denen alle Befragten Kontakt haben. Zu berücksichtigen ist hier sicherlich auch, dass unter dem Begriff Arbeitsforschung von den Beratenden alles verstanden wird, was mit betrieblichen Themen zu tun hat.

Welche Gründe geben diejenigen Beratenden an, die meinen, keine ausreichenden Kenntnisse zur Arbeitsforschung zu besitzen? Diese Beratenden geben drei zentrale Gründe dafür an: 83 Prozent dieser Gruppe teilen mit, dass sie keinen Zugang zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung haben. 77 Prozent sagen zudem, dass keine geeigneten Informationsmaterialien vorhanden sind, denen sie die Ergebnisse der Arbeitsforschung entnehmen können. Und schließlich geben 59 Prozent der Beratenden an, keine Zeit zu haben, sich über die Ergebnisse der Arbeitsforschung zu informieren - siehe Abbildung 6. Dieses letzte Argument ist insofern interessant, da dies genau das gleiche Argument ist, das die Beratenden von vielen Unternehmer*innen kleinerer Betriebe hören, warum sie die Beratungsempfehlungen nicht umsetzen können, die ihnen helfen würden Ressourcen zu sparen. Die ersten beiden Gründe enthalten

einen eindeutigen Auftrag an die Arbeitsforscher*innen, ihre Ergebnisse besser zugänglich zu gestalten und dazu geeignete Informationsmaterialien zu entwickeln/nutzen.

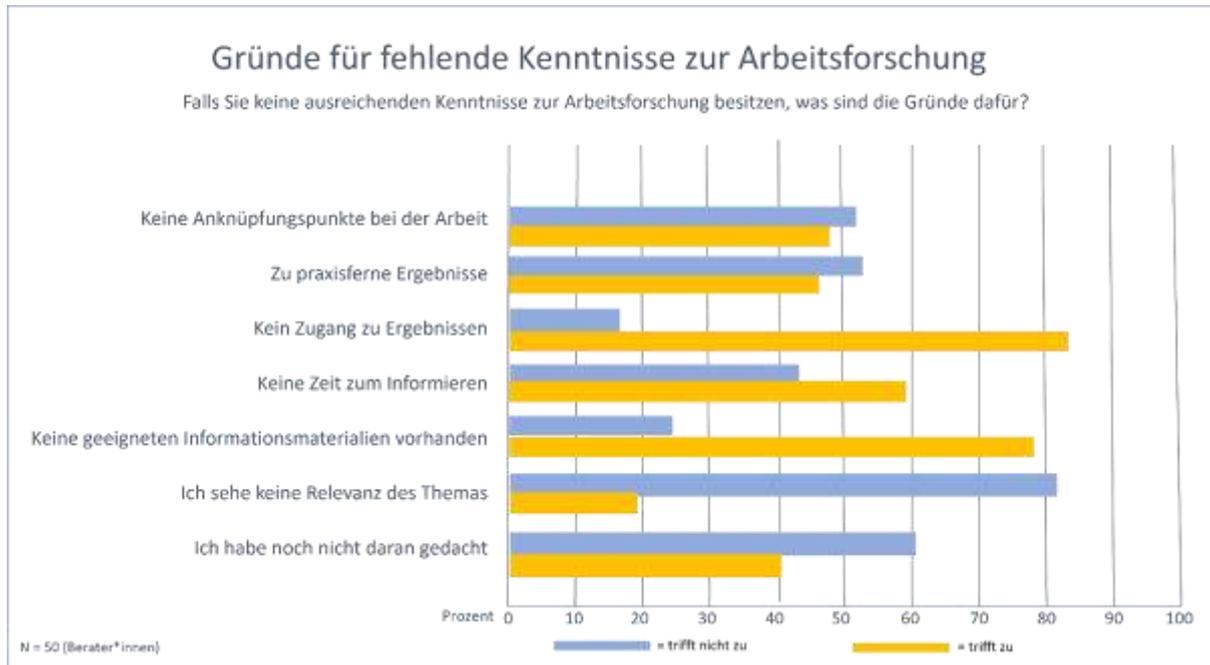


Abbildung 6

Auffallend ist auch das Ergebnis, dass die große Mehrheit der Beratenden, die meinen zu wenig Kenntnisse über die Arbeitsforschung zu besitzen, angeben, dass dieses Thema für sie hohe Relevanz hat (82 Prozent). Dies zeigt, dass die Bedeutung der Arbeitsforschung dieser Gruppe von Beratenden sehr wohl bewusst ist. Die selbst genannten Gründe dürften Ursache dafür sein, dass sie trotz Erkenntnis der Relevanz des Themas Arbeitsforschung bisher keinen Zugang zu dem Thema gefunden haben. Einen weiteren Grund haben die Beratenden dieser Gruppe selbst angegeben: sie haben bisher gar nicht an das Thema Arbeitsforschung gedacht. Auch hier wird eine Anforderung an die Arbeitsforschung sichtbar: ihr eigenes Fachgebiet bei der Gruppe der Multiplikator*innen zu KMU bekannter zu machen.

Kenntnisse der Beratenden zur KI

Bereits bei den allgemeinen Kenntnissen der Beratenden zur Arbeitsforschung wurde das Thema künstliche Intelligenz (KI) kurz angesprochen. Zu diesem Thema wurden die Meinungen der Beratenden in der Befragung zusätzlich intensiver erhoben. Zunächst einmal wurden die Beratenden nach ihren allgemeinen Kenntnissen zum Thema KI befragt. Die Ergebnisse deckten sich mit der Antwort zu den Themen der Arbeitsforschung – siehe Abbildung 2. Fast zwei Drittel der Beratenden (63 Prozent) gaben an, wenige oder überhaupt keine Kenntnisse zum Thema KI zu besitzen. Rund ein Drittel gab an gute und umfangreiche Kenntnisse zum Thema zu besitzen (32 Prozent). Einige wenige Beratende (5 Prozent) gaben an sehr umfangreiche Kenntnisse zum Thema zu haben – siehe Abbildung 5.

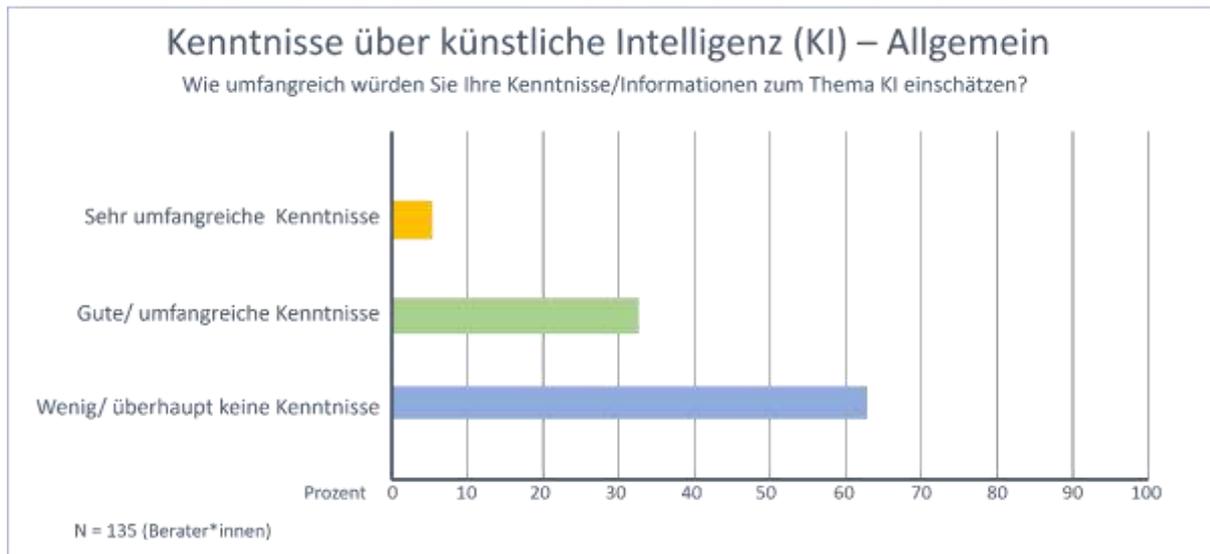


Abbildung 7

Woher haben die Beratenden, die angeben, gute und umfangreiche KI-Kenntnisse zu besitzen, ihre Kenntnisse. Abbildung 8 zeigt die Antworten zum Thema KI im Vergleich zu den Antworten, die die Beratenden zu der Frage gegeben haben, woher sie ihre guten Kenntnisse der Arbeitsforschung allgemein beziehen⁵. Die große Mehrheit der Beratenden mit guten KI-Kenntnissen bezieht die Informationen aus der Fachliteratur (82 Prozent). 60 Prozent erhalten die KI-Informationen aus der Aus- und Weiterbildung. Alle anderen Quellen liegen deutlich dahinter.

Über zwei Quellen informieren sich die Beratenden über KI umfassender als über allgemeine Arbeitsforschungsthemen. Das ist zum einen die Fachliteratur. Dies deutet darauf hin, dass die Beratenden zunächst selbst in der Literatur recherchieren, was es mit dem Trend-Thema KI auf sich hat. Auch Informationen aus der eigenen Organisation erhalten die Beratenden mehr zum Thema KI als zum Thema allgemeine Arbeitsforschung. Ursache hierfür ist vermutlich, dass die Organisationen das Thema

⁵ Die Unterschiede bei der Zahl der Antwortenden ergibt sich daraus, dass mehr Beratende angaben, zur KI gute und umfangreiche Kenntnisse zu besitzen, als zur Arbeitsforschung insgesamt.

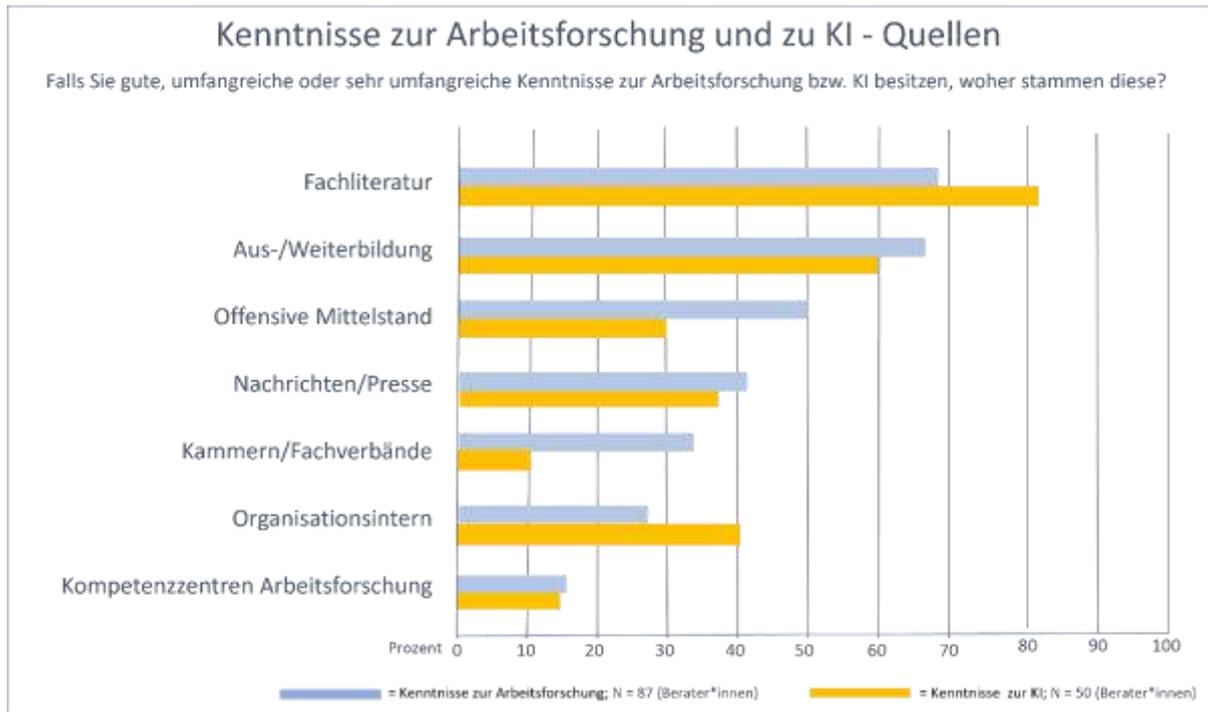


Abbildung 8

KI als aktuell relevantes Thema identifiziert haben und ihre Mitglieder beziehungsweise Beschäftigten zu diesem Thema informieren.

Selbstrecherche und Information aus der eigenen Organisation sind also momentan die zentralen Quellen der zur KI gut informierten Beratenden. Die eher traditionellen Informationsquellen werden von den Beratenden zum Thema KI als weniger relevant angesehen als zum Thema Arbeitsforschung allgemein. Selbst die Kompetenzzentren Arbeitsforschung, die sich vornehmlich mit dem Thema KI befassen, werden zum Thema KI weniger als Informationsquelle benannt als zum Thema Arbeitsforschung allgemein. Dies verstärkt die Annahme, dass die Beratenden von der Offensive Mittelstand allgemein über die Kompetenzzentren informiert wurden, ohne die konkreten Angebote tatsächlich schon zu kennen.

Welche Gründe nennen die Beratenden, die wenig Kenntnisse zur KI angeben, dafür? Auch hier sind in Abbildung 9 wieder die Antworten zu fehlenden Kenntnissen in der Arbeitsforschung mit den Antworten zu fehlenden Kenntnissen in der KI gemeinsam aufgeführt. Anders als bei der Arbeitsforschung geben diese Beratenden beim Thema KI nicht vor allem drei, sondern fünf Gründe für fehlende Kenntnisse an. Von der Gewichtung anders als bei der Arbeitsforschung geben deutlich mehr der Befragten für ihre fehlenden KI-Kenntnisse an, dass sie momentan keine Anknüpfungspunkte zur eigenen Beratungstätigkeit sehen (72 Prozent). Es ist anzunehmen, dass sie sich nicht um das Thema kümmern, weil es für sie kein Beratungsthema ist beziehungsweise, weil sie kein Beratungsthema für sich erkennen.

Ebenfalls anders als bei der Arbeitsforschung sehen deutlich mehr Beratende einen Grund für die fehlenden KI-Kenntnisse in den praxisfernen Ergebnissen der vorliegenden Studien (67 Prozent). Das lässt vermuten, dass die Beratenden die Studien zur KI als praxisferner bewerten als die Studien zu

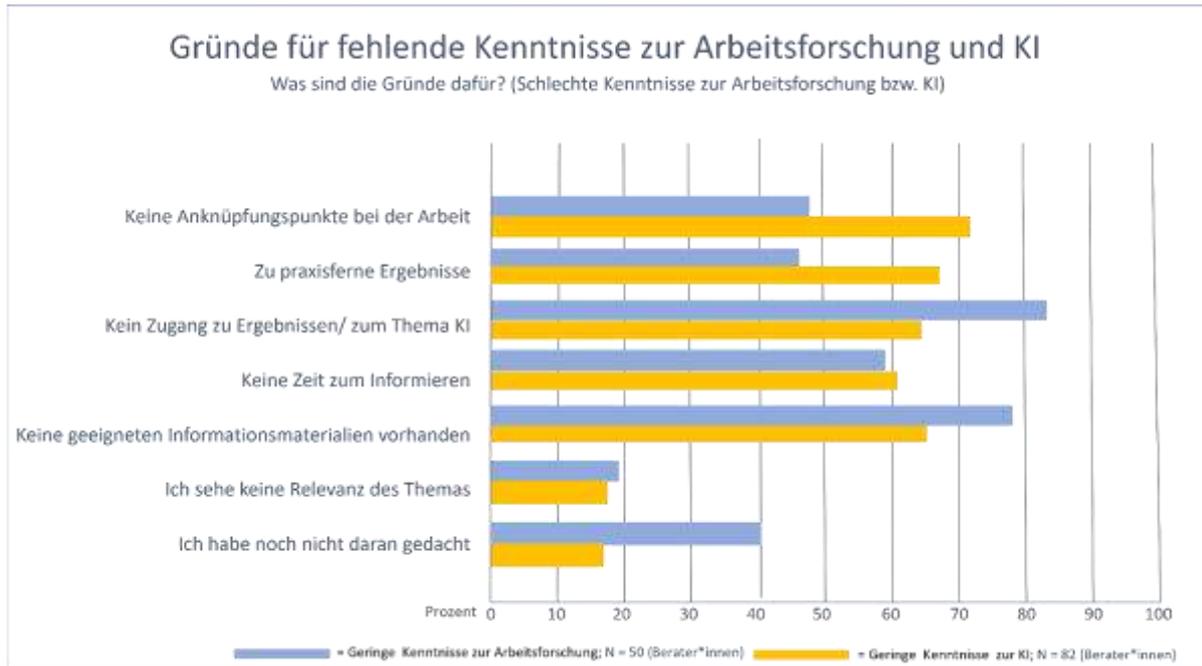


Abbildung 9

anderen Themen der Arbeitsforschung. 62 Prozent der Befragten finden und sehen keinen Zugang zum Thema KI, was die Beschäftigung mit dem Thema erschwert⁶. Die anderen wesentlichen Gründe für fehlende KI-Kenntnisse werden von den Beratenden ähnlich bewertet wie bei der Arbeitsforschung: Keine Zeit für die Information (61 Prozent) und keine geeigneten Informationsmaterialien (66 Prozent).

Arbeitsforschung und die eigene Beratung

Wie nun nutzen die Beratenden die Ergebnisse der Arbeitsforschung in ihrer konkreten Beratungstätigkeit? Generell ist festzustellen, dass rund ein Viertel der befragten Beratenden die Ergebnisse der Arbeitsforschung nicht nutzt. Hier wird ein Widerspruch in der Befragung sichtbar. Während 41 Prozent der Befragten angeben, keine Kenntnisse zur Arbeitsforschung zu besitzen (siehe Abbildung 1) geben nur 25,2 Prozent der Befragten an wenig oder gar nicht die Ergebnisse der Arbeitsforschung in der Beratung zu nutzen (siehe Abbildung 10). Das bedeutet, dass rund 15 Prozent der Beratenden angeben, zumindest ab und an die Ergebnisse der Arbeitsforschung in ihrer Beratung zu berücksichtigen, ohne sie zu kennen. Vielleicht zeigt sich bei diesen Beratenden ein Aspekt, der in Studien zur Beratung in einer überzogenen Selbsteinschätzung und einem damit verbundenen Legitimitätsverlust gesehen wird (vgl. u.a. Höner 2008, S. 24ff; Herzog 2021).

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass rund drei Viertel der befragten Beratenden angeben, die Ergebnisse der Arbeitsforschung zu berücksichtigen, 39 Prozent sogar sehr stark. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass eine günstige mentale Voraussetzung vorhanden ist - dass Beratende offen sind für verständlich aufbereitete Informationen zur Arbeitsforschung.

⁶ Hier ist ein Vergleich zur Arbeitsforschung nicht zu ziehen, da bei der Arbeitsforschung die Frage auf den Zugang zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung zielte.

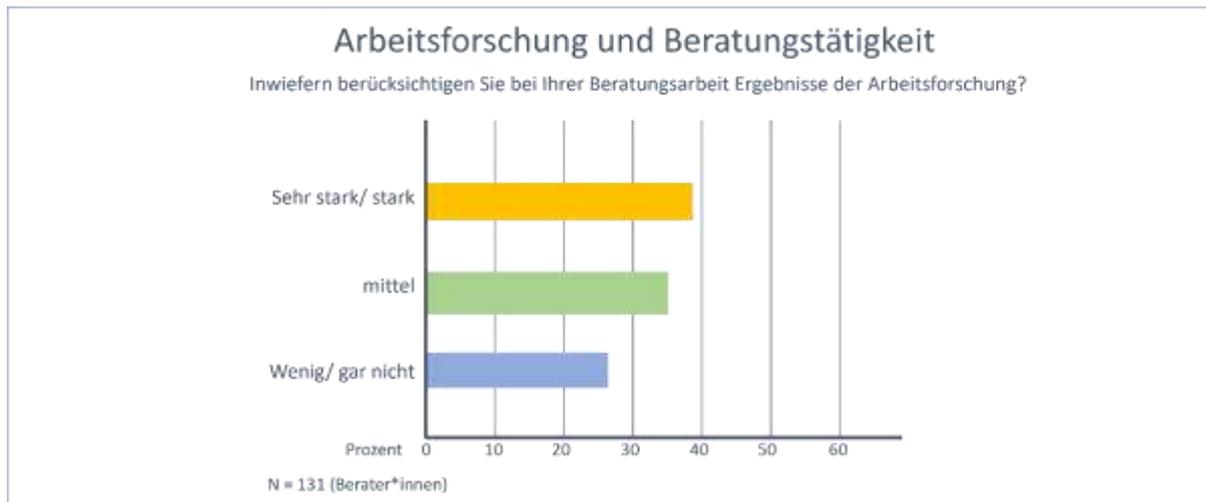


Abbildung 10

Hilfsmittel zur Arbeitsforschung im Beratungsprozess

Befragt wurden die Beratenden, welche Hilfsmittel sie sich wünschen, um die Ergebnisse der Arbeitsforschung besser in ihren Beratungsprozess integrieren zu können. Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Beratenden alle Wege der Unterstützung als sinnvoll und hilfreich ansehen. Alle vorgegebenen Hilfsmittel wurden von mindestens der Hälfte der Beratenden als nützlich angegeben. Trotzdem gab es sieben Hilfsmittel, die von besonders vielen Beratenden als hilfreich angesehen wurden und von mindestens 80 Prozent benannt wurden. Hierzu zählen:

- Verständliche Informationen zu relevanten Ergebnissen der Arbeitsforschung (95 Prozent)
- Eine mediale Übersicht (Plattform), auf der man Themen/Informationen findet (90 Prozent)
- Handlungsempfehlungen/Tipps für den Transfer der Inhalte (89 Prozent)
- Best-Practice-Beispiele (89 Prozent)
- Praxisstandards und Checks (87 Prozent)
- Erklärung des Nutzens der Ergebnisse der Arbeitsforschung für Betriebe (84 Prozent)
- Weiterbildung, Schulung, Workshops (81 Prozent)

Wenn man die Bewertung der Relevanz der Arbeitsforschung durch die Beratenden berücksichtigt (81 Prozent – siehe Abbildung 6), dann zeigt das Ergebnis (Abbildung 9), dass die Beratenden einen extrem hohen Bedarf in leicht verständlichen und schnell zugänglichen Informationen zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung wünschen.

Eine vergleichbare Frage mit den gleichen Hilfsmitteln wurde den Beratenden zum Thema KI gestellt – siehe ebenfalls Abbildung 11. Die Ergebnisse zu den gewünschten Hilfsmitteln zur KI weichen kaum von den Ergebnissen zur Arbeitsforschung allgemein ab. Ganz leichte, nicht relevante Verschiebungen sind hier nur zum Thema Erklärung des Nutzens der KI und bei Handlungsempfehlungen zum Transfer wahrnehmbar. Das erklärt sich vermutlich aus den fehlenden Kenntnissen der Beratenden zum Thema KI – vgl. Abbildung 7.

Um genauer zu erfahren, was Berater*innen unter verständlichen Informationen verstehen, wurden sie nach dem Umfang von schriftlichen Informationen zur Arbeitsforschung gefragt. Dieser quantitative Aspekt kann keine Auskunft über die Inhalte und die Art der Mitteilung geben, aber er gibt einen Hinweis, in welchem Rahmen Beratende verständliche Informationen wünschen. Der gewünschte



Abbildung 11

Umfang von schriftlichen Informationen gibt auch einen Hinweis darauf, welchen Informationen Beratende sich zuwenden. Der Umfang ist ein Indikator für die Akzeptanz von Informationen. Auch das Ergebnis hier ist ziemlich eindeutig – siehe Abbildung 12. Über die Hälfte der befragten Beratenden (52 Prozent) gibt an, dass eine schriftliche Information zu Ergebnissen der Arbeitsforschung nicht länger als zwei Seiten sein soll. Nur 19 Prozent ist der Umfang egal.

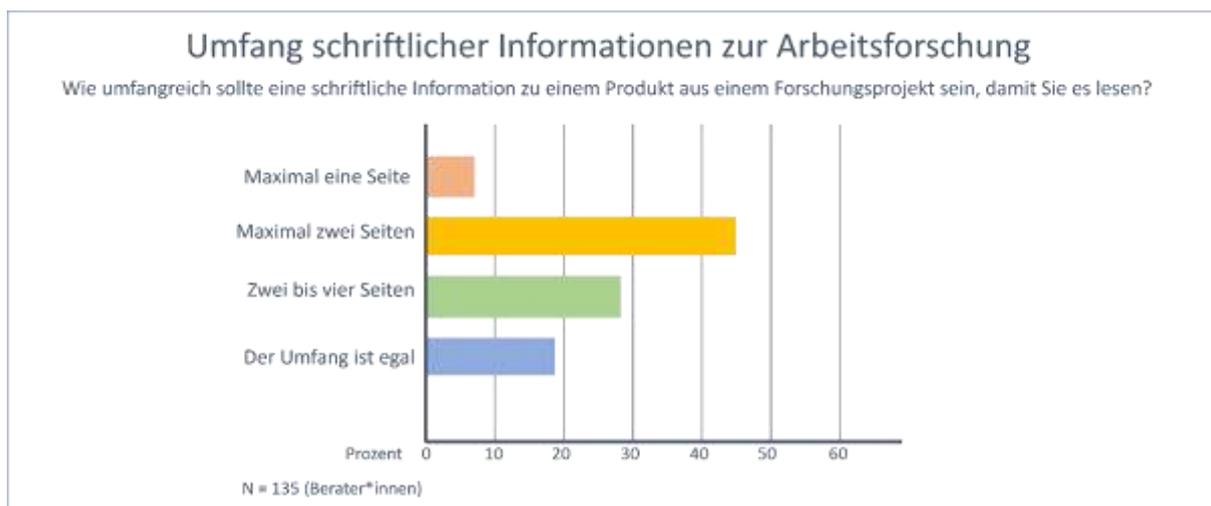


Abbildung 12

Bei der Frage nach den Inhalten des Hilfsmittels haben die befragten Beratenden ebenfalls eine eindeutige Präferenz. 46 Prozent der Befragten sehen Maßnahmen zum Einsatz des Produktes der

Arbeitsforschung als wichtigste Information. Nur 19 Prozent wünschten jeweils eine Beschreibung des Produktes und weitergehende Informationen – siehe Abbildung 13. Die Beratenden wünschen in der kurzen Information also keine langen Beschreibungen des Produktes der Arbeitsforschung, sondern in erster Linie Hinweise, wie sie das Produkt in ihrer Beratung einsetzen können.

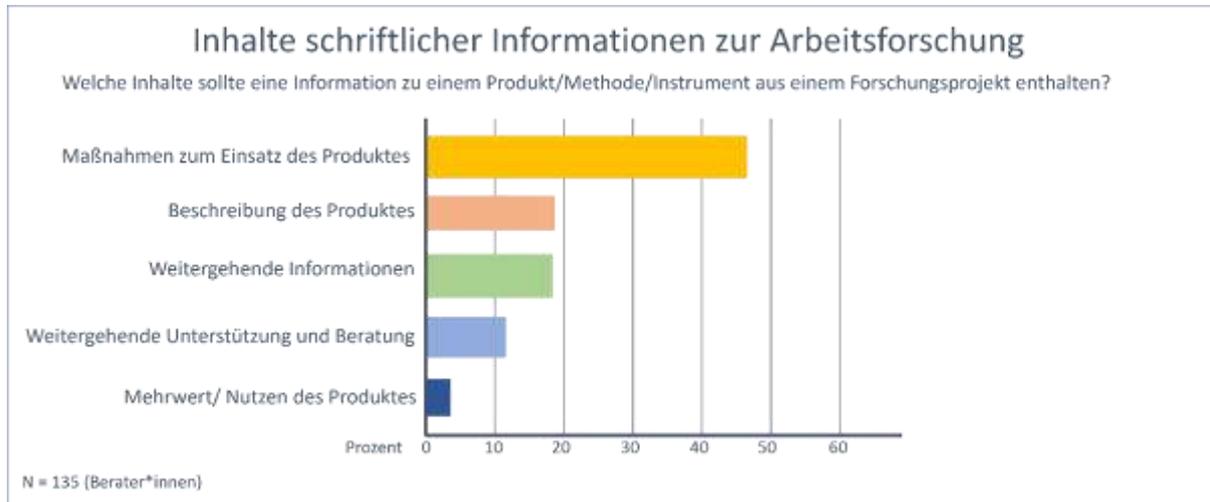


Abbildung 13

Kohleregionen: andere Gewichtung von Themen der Arbeitsforschung?

Zu der Frage „Bestehen Ihres Erachtens in den Kohleregionen strukturelle Besonderheiten, die bei der Unterstützung und Weiterentwicklung der KMU berücksichtigt werden sollten?“ konnten viele Beratende keine Antwort geben (53 Prozent). Von der anderen Hälfte der Befragten sah die Mehrheit strukturelle Besonderheiten in den Kohleregionen (26 Prozent), etwas weniger als ein Viertel der Befragten hält die Probleme von KMU in Kohleregionen und anderen Regionen für weitestgehend gleich (21 Prozent.)

Bei der Frage, ob die Beratenden für Kohleregionen im Vergleich zu anderen Regionen spezielle Themen als relevanter ansehen als andere gab es folgende Ergebnisse: Zwei Drittel der Beratenden wollten bei der grundsätzlichen Einschätzung nicht entscheiden. Bei den konkreten einzelnen Themen waren sie dann doch bereit, eine Einschätzung abzugeben (N = 112).

Die befragten Beratenden sahen bei folgenden Themen eine **deutlich stärkere Relevanz in den Kohleregionen:**

- Innovation (85 Prozent sahen stärkere Relevanz)
- Neue Geschäftsfelder (84 Prozent sahen stärkere Relevanz)
- Digitalisierung (73 Prozent sahen stärkere Relevanz)

Bei den folgenden Themen sahen die befragten Beratenden eine **stärkere Relevanz** in den Kohleregionen:

- Künstliche Intelligenz (KI) (67 Prozent sahen stärkere Relevanz)
- Gesundheit (64 Prozent sahen stärkere Relevanz)
- Arbeitsgestaltung (63 Prozent sahen stärkere Relevanz)
- Betriebliche Bildung (62 Prozent sahen stärkere Relevanz)

-
- Fachkräfteentwicklung (60 Prozent sahen stärkere Relevanz)
 - betrieblicher Umweltschutz (59 Prozent sahen stärkere Relevanz)

Die Relevanz des Themas Personalführung sahen die Befragten für KMU in den Kohleregionen in etwa gleichwertig wie in den anderen Regionen (53 Prozent sahen stärkere Relevanz).

Bei diesen Themen sahen die befragten Beratenden eine **geringere Relevanz in den Kohleregionen** im Verhältnis zu den anderen Regionen:

- Arbeitszeit (68 Prozent sahen stärkere Relevanz in den Nicht-Kohleregionen)
- Kundenbindung (63 Prozent sahen stärkere Relevanz in den Nicht-Kohleregionen)
- Kostenreduktion (62 Prozent sahen stärkere Relevanz in den Nicht-Kohleregionen)
- Prozessoptimierung (59 Prozent sahen stärkere Relevanz in den Nicht-Kohleregionen)
- Arbeitsschutz (58 Prozent sahen stärkere Relevanz in den Nicht-Kohleregionen)

Die Einschätzung der Beratenden zu der Relevanz von Arbeitsforschungsthemen zeigt, dass sie deutliche Unterschiede zwischen Kohleregionen und Nicht-Kohleregionen in den Themenfeldern Neue Geschäftsfelder, Innovation und Digitalisierung sehen. Auch andere zentrale Themen der Arbeitsforschung haben für die Beratenden in den Kohleregionen eine stärkere Relevanz als in den anderen Regionen. Sie sehen also offensichtlich einen erhöhten Bedarf für Themen der Arbeitsforschung in den Kohleregionen.

Kompetenzzentren Arbeitsforschung und Intermediäre Organisationen

Die Beratenden haben sich auch zu ihren bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit zu den Kompetenzzentren Arbeitsforschung geäußert. Die ersten Kompetenzzentren Arbeitsforschung werden seit dem Jahr 2021 gefördert, sodass zwischen Beginn der Arbeiten der Kompetenzzentren und dem Zeitpunkt der Befragung (Frühjahr 2022) kaum Zeit blieb Erfahrungen mit den Zentren sammeln zu können, zumal die Zentren zunächst ihre Aufbauphase konzipieren und umsetzen mussten. Die folgenden Ergebnisse sind somit unter diesem Vorbehalt zu sehen und bestätigen auch die Situation.

Auf die Frage, ob die Beratenden Informationen von den regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung in ihrer Region erhalten, antworten immerhin bereits 4 Prozent, dass dies der Fall ist. 5 Prozent der Organisationen der Befragten haben Kontakte zum regionalen Kompetenzzentrum der Arbeitsforschung in ihrer Region. Diese Zahlen signalisieren, dass bereits erste Kontakte angelaufen sind, obwohl die Kompetenzzentren sich noch in der Aufbauphase befinden.

Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Befragung der Beratenden intermediärer Organisationen zur Bedeutung der Arbeitsforschung in ihrer Arbeit kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Die Berater*innen sind der Meinung, dass sie selbst gute Kenntnisse der Arbeitsforschung besitzen.
- In den Themenfeldern Künstliche Intelligenz (KI) und betrieblicher Umweltschutz sieht ein großer Teil der Befragten die größten, teilweise erheblichen, Kenntnisdefizite. Viele Beratende fühlen sich also zu zwei wesentlichen Entwicklungen im Arbeitsleben – Umweltschutz und KI – wenig sattelfest.

-
- Auch für diejenigen Beratenden, die meinen zu wenig Kenntnisse über die Arbeitsforschung zu besitzen, hat das Thema eine hohe Relevanz. Dies zeigt, dass die Bedeutung der Arbeitsforschung dieser Gruppe von Beratenden sehr wohl bewusst ist.
 - Diejenigen Beratenden, die meinen zu wenig Kenntnisse über die Arbeitsforschung zu besitzen, geben drei zentrale Gründe für die Kenntnisdefizite an: keinen Zugang zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung, fehlende geeignete Informationsmaterialien und ihr geringes Zeitbudget.
 - Diejenigen Beratenden, die meinen zu wenig Kenntnisse über KI zu besitzen, geben zusätzlich zu den drei im Punkt zuvor benannten Gründe an, dass sie zum Thema KI momentan keine Anknüpfungspunkte zur eigenen Beratungstätigkeit sehen.
 - Rund drei Viertel der befragten Beratenden geben an, die Ergebnisse der Arbeitsforschung in ihren Betriebsberatungen zu berücksichtigen.
 - Als Hilfsmittel, um die Ergebnisse der Arbeitsforschung besser in ihre Beratungstätigkeit integrieren zu können, wünschen sich die Beratenden folgendes: Kurze, verständliche Informationen zu relevanten Ergebnissen der Arbeitsforschung, eine mediale Übersicht (Plattform), auf der man Themen/Informationen findet sowie Handlungsempfehlungen und Tipps für den Transfer der Inhalte aus der Arbeitsforschung für ihre Tätigkeit. Die Beratenden wünschen sich Hinweise, wie sie das Produkt in ihrer Beratung einsetzen können.
 - In den Kohleregionen haben zentrale Themen der Arbeitsforschung für die Beratenden eine stärkere Relevanz als in den anderen Regionen. Sie sehen also offensichtlich einen erhöhten Bedarf für die Themen der Arbeitsforschung in den Kohleregionen.

Die Befragung beschreibt detailliert die Referenz der Beratenden zum Thema Arbeitsforschung. Den Beratenden ist bewusst, dass die Ergebnisse der Arbeitsforschung eine große Bedeutung für ihre Beratungstätigkeit besitzen. Sie erkennen auch, dass sie in wichtigen Themenfeldern der Arbeitsforschung Wissensdefizite haben – vor allem zum Thema künstliche Intelligenz (KI).

Sie sehen sich als Vermittler im komplexen systemischen Transferprozess zwischen Hochschulen und kleinen sowie mittleren Unternehmen in den Regionen. Damit sie diese Rolle wirkungsvoller einnehmen können, wünschen sie sich Hilfsmittel, die ihnen einen wirkungsvolleren und direkteren Zugang zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung ermöglichen. Diese Hilfsmittel sollten ihnen in ihren kulturellen Denkmustern (in ihrer Semantik) vor allem Anleitungen zum Transfer der Ergebnisse der Arbeitsforschung liefern.

Da fast alle der befragten Beratenden kleine und mittlere Unternehmen unterstützen und beraten, sind sie relevante Mittler*innen von Ergebnissen der Arbeitsforschung. Sie erkennen die Bedeutung der Arbeitsforschung und wünschen sich Hilfen, um die Produkte der Arbeitsforschung wirkungsvoller in den KMU zu implementieren. In dem Maße wie es gelingt, in einem vertrauensbasierten Kommunikationsprozess mit hoher Interaktionsqualität (als lose gekoppelte soziale Systeme) verstärkt Produkte der Arbeitsforschung zu etablieren, wird die Bedeutung von und die Nachfrage nach den Produkten der Arbeitsforschung bei KMU zunehmen.

Der Aufbau derartiger nachhaltiger und systemischer Transferprozesse mit Unterstützung der Beratenden intermediärer Organisationen kann in Abstimmung mit den Angeboten der Kompetenzzentren Arbeitsforschung zu einer verlässlichen und stetigen Transferstruktur für die Arbeitsforschung führen. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung sind ein kleiner Baustein, um diesen Prozess fundierter gestalten zu können.

Literatur:

- Atzorn, H.-H.; Clemens-Ziegler, B. (2010): Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen (Kurztitel: Hemmnisstudie 2010), Berlin: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen.
- Bau, M. (2014): Perspektiven für den Technologie- und Wissenstransfer im Kreis Herzogtum Lauenburg, Studie im Auftrag der Geesthachter Innovations- und Technologie- Zentrum GmbH (GITZ) sowie der Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Kreis Herzogtum Lauenburg mbH (WFL), Reihe: ILAG – Sozialwissenschaftliche Forschung, Bd. 7, Ascheberg.
- Barnowski, G. (2008): Technologietransfer der Zukunft - Herausforderungen für die Innovationszentren, Dortmund: Technologie Zentrum Dortmund.
- Beier, M.; Edlich, B. (2007): Die Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen auf regionaler Ebene am Beispiel Sachsens, Dresden: Leonardo-Büro Part Sachsen, TU Dresden.
- Biniok, P. (2020). Transformativer Wandel im Handwerk. In H.-W. Franz, G. Beck, D. Compagna, P. Dürr, W. Gehra & M. Wegner (Hg.), Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Nachhaltig Leben und Wirtschaften (S. 215–234). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6_11
- Cernavin, O. (2010): Erfolgreiche Beratung. Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering – am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater, München, Mering.
- Cernavin, O.; Schröder, S.; Thiele, T.; Jooß, C. (2015): Ergebnistransfer nachhaltig gestalten - eine strukturelle Übersicht, in: Jeschke, S.; Richert, A.; Hees, F.; Jooß, C. (Hrsg.): Exploring Demographics, Wiesbaden, S. 25 - 40.
- Cernavin, O. (2017). Gemeinsam kleine Betriebe wirkungsvoller unterstützen: Offensive Mittelstand. In: Giesert, M.; Reuter, T.; Liebrich, A. (Hrsg.). Arbeitsfähigkeit 4.0. (S. 130-143). Hamburg: VSA-Verlag.
- Czarnitzki, Dirk; Licht, Georg; Rammer, Christian; Spielkamp, Alfred (2001): Rolle und Bedeutung von Intermediären in Wissens- und Technologietransfer, ifo Schnelldienst, Vol. 54, Iss. 04, pp. 40-49.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2020) DGB-Konzept: Künstliche Intelligenz für Gute Arbeit: "Gute Arbeit by Design". Verfügbar unter: <https://www.dgb.de/themen/++co++90915258-9f34-11ea-9825-5254008f5c8c>.
- Frank, A.; Meyer-Guckel, V. & Schneider, C. (2007): Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, Essen.
- Herzog, S. (2021): Berater müssen Mitunternehmer sein. In: The European - Das Debatten-Magazin, <https://www.theeuropean.de/oliver-stock/sebastian-herzog-berater-leiden-an-selbstueberschaetzung/>, zugegriffen am 05.08.2022
- Hetze, P.; Mostovova, E. (2014): Wie Hochschulen mit Unternehmen kooperieren, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Hörner, D. (2008). Die Legitimität von Unternehmensberatung, Marburg: Metropolis Verlag
- Koglin, G. (2011): Wie neues Wissen in die Wirtschaft kommt Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen in Berlin-Brandenburg, Berlin: Regioverlag.
- Kulicke, M.; Stahlecker, T. (2004): Forschungslandkarte Fachhochschulen – Potenzialstudie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), Bonn, Berlin: BMBF.
- Leisten, Ingo (2012): Transfer Engineering in transdisziplinären Forschungsprojekten. Norderstedt. A.; Hees, F.; Jooß, C. (Hrsg.): Exploring Demographics, Wiesbaden, S. 25 - 40.
- Lohmann, S. (2014): Interaktionsqualität im Technologietransfer, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Luhmann, N. (1994). Soziale Systeme (5. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Deutscher Gewerkschaftsbund, 2020;

-
- Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R. (2008): Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU Düsseldorf, Düsseldorf: Fachhochschule Düsseldorf.
- Schmauder, M. (2009): Innovation durch Kooperation, Szenarien für erfolgreichen Transfer, Dresden.
- Schmauder, M. (Hrsg.); Krause-Jüttler, G.; Bau, M. (2012): Transferszenarien – Bedingungen erfolgreicher Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Innovationsprozessen, Transferszenarien – Bedingungen erfolgreicher Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Innovationsprozessen, Dresden, Berlin: BMBF.
- Schneijderberg, C.; Teichler, U. (2010): Partnerschaften von Hochschulen und Unternehmen – Erfahrungen im europäischen Vergleich, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 8 32. Jahrgang, 3/2010, DS. 8 - 30.

Über die Autoren

Oleg Cernavin, Soziologe, Geschäftsführer der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“; Sprecher der Offensive Mittelstand; Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Organisationsentwicklung, betriebliche Prävention; Entwicklung neuer Präventionsdienstleistungen und Transferforschung. Autor zahlreicher Bücher und Fachaufsätze.

Theresa Joerißen, Sport- und Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“; Projektleiterin für die Stiftung im Projekt WIN:A – „Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung“. Zuvor tätig in Projekten zu den Themen Gesundheit, Nachhaltigkeit, Prävention und Integration.