



WIN:A

BEDARFS- ERHEBUNG

IN DER PRAXIS

Erfolgreicher Wissenstransfer zwischen
Forschung und Praxis.

Eine Bedarfserhebung bei Akteuren aus
intermediären Organisationen im Jahr
2025.

Autorinnen

Dr. Alina Yakovenko, Nele Krämer

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt



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	3
1.3. Zielgruppe der Bedarfserhebung: Intermediäre Organisationen.....	3
1.4. Zielsetzung der WIN:A-Bedarfserhebung	4
2. Stimmen aus der Praxis: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der intermediären Organisationen und des OM-Beratenden-Netzwerks	5
2.1. Methodik der Erhebung	5
2.2. Themenfelder	6
2.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate	12
3. Zwischen Arbeitswissenschaft und Praxis: Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei intermediären Organisationen	16
4. Literatur.....	18

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

1.1. Bedeutung von Arbeitsforschung und deren praktischer Anwendung in KMU

Arbeitsforschung spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Zeiten tiefgreifender wirtschaftlicher, technologischer und arbeitsweltlicher Veränderungen und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere im Kontext von Digitalisierung, dem Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI), dem demografischen Wandel sowie nachhaltiger Entwicklung stellt die Arbeitsforschung praxisorientierte Erkenntnisse und Instrumente für eine zukunftsfähige und menschengerechte Arbeitsgestaltung bereit, von denen auch Beratende aus intermediären Organisationen profitieren können. Die praktische Anwendung dieser Instrumente (z. B. Checks, Leitfäden, Software-Tools) ermöglicht es, Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten, Arbeitsbedingungen zu verbessern und Beschäftigte aktiv in Innovations- und Veränderungsprozesse einzubeziehen. Auf diese Weise können Produktivität, Innovationsfähigkeit und die Attraktivität als Arbeitgeber*in gleichermaßen gestärkt werden. Gleichzeitig trägt die Arbeitsforschung dazu bei, potenzielle Risiken wie Überlastung, Fachkräftemangel oder Akzeptanzprobleme beim Einsatz neuer Technologien frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren. Trotz dieser verschiedenen Potenziale erreichen die Ergebnisse der angewandten Arbeitsforschung KMU sowie relevante intermediäre Akteure bislang häufig nur eingeschränkt. Gründe hierfür sind unter anderem eine unzureichende Sichtbarkeit der Angebote, begrenzte Zugangsstrukturen sowie Herausforderungen bei der bedarfsgerechten und anwendungsnahen Aufbereitung der Inhalte. Intermediäre Organisationen und ihre Beratenden übernehmen daher eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen Arbeitsforschung und betrieblicher Praxis, sind jedoch selbst häufig auf verbesserte Zugänge zu aktuellen Forschungsergebnissen und gezielte Unterstützungsangebote angewiesen, um die entwickelten Instrumente in ihrer Beratung wirksam einsetzen zu können. Nur durch eine praxisnahe, verständliche und zielgruppengerechte Vermittlung können arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse ihre volle Wirkung entfalten und nachhaltig zur Zukunftsfähigkeit von KMU beitragen. Die Bedarfserhebung des BMFTR-geförderten Projekts „Wissens- und Informationsnetzwerk: Arbeitsforschung“ (WIN:A) greift diese Aspekte auf und untersucht die Bedarfe von Beratenden in intermediären Organisationen.

1.2. Herausforderungen im Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis

Der Wissenstransfer zwischen Forschung und betrieblicher Praxis ist mit vielfältigen Herausforderungen verbunden, die insbesondere kleine und mittlere Unternehmen betreffen. Die Arbeitsforschung entwickelt kontinuierlich Produkte und Methoden, um KMU bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen zu unterstützen und ihre Zukunftsfähigkeit zu stärken. Dennoch bestehen weiterhin erhebliche Schwierigkeiten beim Wissenstransfer in die betriebliche Praxis. Forschungsergebnisse, Angebote und Produkte – einschließlich der Leistungen der Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKodA) – erreichen KMU und ihre Beratenden häufig nur begrenzt, obwohl sie einen hohen praktischen Nutzen bieten könnten.

Zentrale Hemmnisse sind eine geringe Sichtbarkeit der Angebote, fehlende Orientierung über bestehende Transferleistungen sowie Defizite bei der praxisnahen und zielgruppengerechten Aufbereitung der Ergebnisse (vgl. Cernavin & Joerißen 2022). Zudem wurde lange davon ausgegangen, dass Forschungsergebnisse von Unternehmen automatisch aufgegriffen werden. Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass es innovativer und dialogorientierter Transfermethoden bedarf, um KMU und intermediäre Organisationen nachhaltig zu erreichen (vgl. Bau 2023; Fraunhofer ISI 2025).

Darüber hinaus haben sich die Problem- und Bedarfsstrukturen in den letzten Jahren deutlich verändert. Der demografische Wandel und zunehmende Transformationsanforderungen machen die frühzeitige Einbindung aller betrieblichen Akteure in Transfer- und Innovationsprozesse unverzichtbar. Nur ein bidirektionaler Wissenstransfer, der betriebliche Bedarfe systematisch aufgreift und gleichzeitig geeignete Transferinstrumente bereitstellt, kann eine wirksame Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sicherstellen.

1.3. Zielgruppe der Bedarfserhebung: Intermediäre Organisationen

Beratenden von intermediären Organisationen kommt beim Wissenstransfer als Vermittler eine Schlüsselrolle zu, denn sie stehen im regelmäßigen Austausch mit den betrieblichen Akteuren in KMU und haben oftmals über viele Jahre ein enges Vertrauensverhältnis zu den dortigen Führungskräften bzw. Ansprechpersonen aufgebaut. Rund 200.000 Beratende sind in Deutschland unter anderem in intermediären Organisationen oder als freie Beratende tätig (vgl. Cernavin 2017). Die Offensive Mittelstand (OM) ist ein Netzwerk, das verschiedene Partner aus der KMU-Landschaft vereint. Hier kommen Sozialpartner, Sozialversicherungsträger, staatliche Institutionen, Kammern, Innungen, freie Beratende und Berufs- und Fachverbände zusammen, um gemeinsam KMU in ihrem Alltagshandeln zu unterstützen.

Diese Beratenden fungieren als Multiplikatoren, die in der Lage sind, die Ergebnisse und Produkte aus der Arbeitsforschung an die handelnden Akteure in den KMU weiterzugeben (vgl. u. a. Bau 2014; Biniok, 2020; Cernavin et al. 2015). Beratende erkennen zwar den hohen Nutzen, den die Arbeitsforschung für sie bieten kann, setzen die Ergebnisse jedoch bisher nur in geringem Maße in der Beratung ein. Dabei bietet die Arbeitsforschung zahlreiche Produkte an, um KMU unter anderem zum Fachkräftemangel, der Energiekrise oder der Digitalisierung beraten zu können (vgl. Icks et. al. 2024). Das Projekt WIN:A hat zum Ziel, die Ergebnisse aus der Arbeitsforschung unter anderem für Beratende zugänglich zu machen und ihnen die Nutzung in der Beratung zu vereinfachen.

1.4. Zielsetzung der WIN:A-Bedarfserhebung

Die dritte Bedarfserhebung des Projekts WIN:A wurde im fünften Jahr der Projektlaufzeit durchgeführt und verfolgt das Ziel, die Anforderungen und Erwartungen intermediärer Organisationen an die Arbeitsforschung zu erfassen. Ein wesentlicher Bestandteil der Bedarfserhebung ist die Analyse der zeitlichen Entwicklung der Bedarfe. Zu diesem Zweck erfolgt ein vergleichender Abgleich mit den Ergebnissen der Bedarfserhebungen aus den Jahren 2022 (vgl. Cernavin u. Joerißen 2022) und 2024 (vgl. Bauer et. al. 2024), um Veränderungen, Kontinuitäten und neu auftretende Bedarfe sichtbar zu machen.

2. Stimmen aus der Praxis: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der intermediären Organisationen und des OM-Beratenden-Netzwerks

Intermediäre Organisationen (z. B. Sozialversicherungsträger, Sozialpartner, Berufs- und Fachverbände) und Beratungsdienstleister stehen im regelmäßigen Austausch mit kleinen und mittleren Unternehmen. Die Beratenden sprechen die "Sprache" der betrieblichen Akteure und können die Forschungsergebnisse somit bedarfsorientiert in der Beratung einsetzen (vgl. u. a. Barnowski 2008; Markowski et al. 2008). Dies macht sie zu wichtigen Transferakteuren und zu einer wichtigen Zielgruppe für das Projekt WIN:A. Gegenseitiges Vertrauen zwischen den KMU und den Beratenden gilt als entscheidender Erfolgsfaktor für einen gelingenden Wissenstransfer (vgl. Beier & Edlich 2007: 50f; Hetze & Mostovova 2014: 33f.). Checks, Handlungshilfen, Workshopkonzepte oder Software-Tools können gemeinsam mit dem Kundenbetrieb genutzt werden, um betriebliche Herausforderungen zu meistern. Die Produkte aus dem Projekt WIN:A, insbesondere die Praxisimpulse Arbeitsforschung, bieten Beratenden einen niedrigschwelligen Zugang zu Produkten aus der Arbeitsforschung und den Angeboten der Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKodA). Die durchgeführte Bedarfserhebung unter Beratenden der Offensive Mittelstand untersucht die Bedarfe der Beratenden und ihre Zugänge zu Produkten aus der Arbeitsforschung.

2.1. Methodik der Erhebung

Für die quantitative Datenerhebung wurden die OM-Beratenden und OM-Partner*innen per E-Mail gebeten, im Zeitraum vom 22.09.2025 bis 31.10.2025 einen Online-Fragebogen auszufüllen. Die Befragung erfolgte als standardisiertes Online-Selbstbeantwortungsverfahren und umfasste 43 Fragen. Im Fragebogen wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen gestellt. Die Befragung wurde anonym durchgeführt, und die Ergebnisse werden in diesem Papier in zusammengefasster Form dargestellt. 2025 haben 321 Personen den Fragebogen angeklickt. 127 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt, davon 84 den gesamten Fragebogen bearbeitet und abgeschlossen.

Die vorliegenden Ergebnisse können auf eine größere Gruppe an Beratenden verallgemeinert werden, da über den Verteiler eine Breite an Beratenden aus unterschiedlichen Beratungsfeldern erreicht wurde. Die praxisnahen Fragen der Datenerhebung geben einen allgemeinen Überblick über die momentane Arbeit der Beratenden und ihre Eindrücke zu der aktuellen Situation in KMU. Anhand von Filterfragen konnte explizit auf die einzelnen Antworten der Befragten eingegangen und zu spezifischen Themen nachgefragt werden.

Da sich das Projekt WIN:A in den letzten Monaten der Förderlaufzeit befindet, war das Ziel dieser dritten Datenerhebung zu ermitteln, wie die OM-Beratenden die WIN:A-Produkte auf der [Plattform](#)

[“Management – Arbeit – Forschung” \(MAF; \[www.om-maf.de\]\(http://www.om-maf.de\)\)](#) bereits nutzen und wo sie noch Verbesserungspotenziale sehen. Darüber hinaus wurde abgefragt, inwiefern die Befragten Arbeitsforschung bisher in der Beratung einsetzen, welchen Raum Künstliche Intelligenz in ihrem Beratungsalltag einnimmt und in welcher Form sie mit den ReKodA interagieren.

2.2. Themenfelder

Die vorliegende Datenerhebung ist die dritte Befragung in der Laufzeit des Projekts WIN:A. In der ersten Bedarfserhebung (2022) wurden die OM-Beratenden und die OM-Partner*innen gefragt, wie Forschungsergebnisse aufbereitet sein müssen, damit diese in der Beratung Verwendung finden. Laut den Befragten sollten die Ergebnisse möglichst kurz und knapp (maximal zwei Seiten) dargestellt werden, der Mehrwert und Nutzen deutlich erkennbar sein und der Wunsch nach Praxisnähe wurde betont. Diese Merkmale wurden im Laufe des Projektes aufgegriffen und sind in die Gestaltung der Plattform [“Management – Arbeit – Forschung” \(MAF; \[www.om-maf.de\]\(http://www.om-maf.de\)\)](#) sowie der Praxisimpulse Arbeitsforschung eingeflossen.

In der zweiten Bedarfserhebung (2024) wurde unter anderem erhoben, inwiefern die Befragten die Angebote auf der 2023 veröffentlichten Plattform MAF (www.om-maf.de) nutzen. Die Plattform stand bei der Bedarfserhebung 2025 ebenfalls im Vordergrund. Darüber hinaus wurden die OM-Beratenden und OM-Partner*innen zu ihren Kenntnissen der Arbeitsforschung, ihren Kontakten mit den ReKodA und ihren Berührungspunkten mit KI und dem Strukturwandel in den Kohleregionen befragt.

Aus der Befragung von 2025 liegen insgesamt 127 Fragebögen vor, 84 davon komplett bearbeitet und abgeschlossen. Die befragten Personen (OM-Beratende und OM-Partner) kennen die Offensive Mittelstand. OM-Beratende haben an einem Autorisierungsseminar durch die Stiftung MGV oder eine der OM-Partnerinstitutionen zur Qualifizierung teilgenommen, das sie für zwei Jahre qualifiziert. Nach Ablauf dieser zwei Jahre haben sie die Möglichkeit, an einem Re-Autorisierungsseminar teilzunehmen. In den Seminaren lernen sie unter anderem die OM-Checks und die Plattform MAF kennen und erfahren, wie sie in der Beratung genutzt werden können. Darüber hinaus besteht viel Raum für Austausch und Vernetzung. Ziel ist es, ein kooperatives und qualitätsorientiertes Beratungsverständnis zu entwickeln und den Beratenden hilfreiche Tools (aus der Arbeitsforschung) an die Hand zu geben.

Es ist davon auszugehen, dass einige der Befragten sich bereits seit vielen Jahren im Kosmos der Offensive Mittelstand bewegen und dementsprechend gut über die Angebote und die Produkte der OM informiert sind. Rund 65 % haben 2025 angegeben, dass sie keiner Institution angehören, daraus lässt sich schließen, dass sie als freie Beratende tätig sind. 13 % gaben an, einem Berufs- oder Fachverband anzugehören, gefolgt von Forschungseinrichtungen, Kammern & Innungen und Krankenkassen. Wie bereits in den

vergangenen Befragungen war die Mehrheit der Befragten männlich (58 %), 42 % waren weiblich. Das Alter der diesjährigen Befragten bewegte sich hauptsächlich in den Altersgruppen 50 – 60 Jahre (42 %) und 60 – 70 Jahre (42 %).

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der dritten Bedarfserhebung vorgestellt und ins Verhältnis mit den Ergebnissen aus den Jahren 2022 und 2024 gesetzt, um mögliche Veränderungen im Zeitverlauf zu erkennen.

Kenntnisse zur Arbeitsforschung

Ziel des Projektes WIN:A ist es, den Transfer von der Forschung in die Praxis – und umgekehrt – zu verbessern. Die Akteure aus der betrieblichen Praxis sollen besser erreicht und die Forschung für einen ganzheitlichen und umfassenden Transfer sensibilisiert werden. Voraussetzung dafür ist, dass für KMU relevante Themen und aktuelle Herausforderungen effektiv an die Forschung herangetragen werden.

Um einen Eindruck vom Forschungskenntnisstand zu erhalten, wurden die Personen 2025 befragt, wie sie ihre Kenntnisse zur Arbeitsforschung einschätzen. Rund 32 % gaben an, *umfangreiche Kenntnisse* zur Arbeitsforschung zu besitzen. Vor drei Jahren, im Jahr 2022 gaben 16 % an über *umfangreiche Kenntnisse* zur Arbeitsforschung zu verfügen.

Des Weiteren wurde gefragt, wie die OM-Beratenden und OM-Partner*innen ihre Kenntnisse zu verschiedenen Themen einordnen. 2025 haben 73 % angegeben, dass sie bei den Themen *Personalführung* und *Unternehmenskultur* gute bis sehr gute Kompetenzen besitzen, gefolgt von den Themen *Arbeitszeit* (66 %) und *Digitalisierung* (59 %). Das Thema Personalführung lag somit in allen drei Bedarfserhebungen an erster Stelle, 2022 mit 89 % und 2024 mit 68 %.

Mittlere bis schlechte Kenntnisse gaben die Befragten hingegen bei den Themen *Cybersicherheit* (76 %), *Lieferkette* (69 %), *Kreislaufwirtschaft* (69 %) und *Künstliche Intelligenz* (53 %) an (s. Abbildung 1). Cybersicherheit wurde in der diesjährigen Befragung erstmals abgefragt. Kenntnisse zur Lieferkette rangierten 2024 auf dem letzten Platz, gefolgt von Kreislaufwirtschaft und Künstliche Intelligenz. 2022 besaßen laut eigener Angabe rund zwei Drittel der Befragten keine bis wenige Kenntnisse zu Künstlicher Intelligenz, und auch beim betrieblichen Umweltschutz fühlten sich viele unsicher.

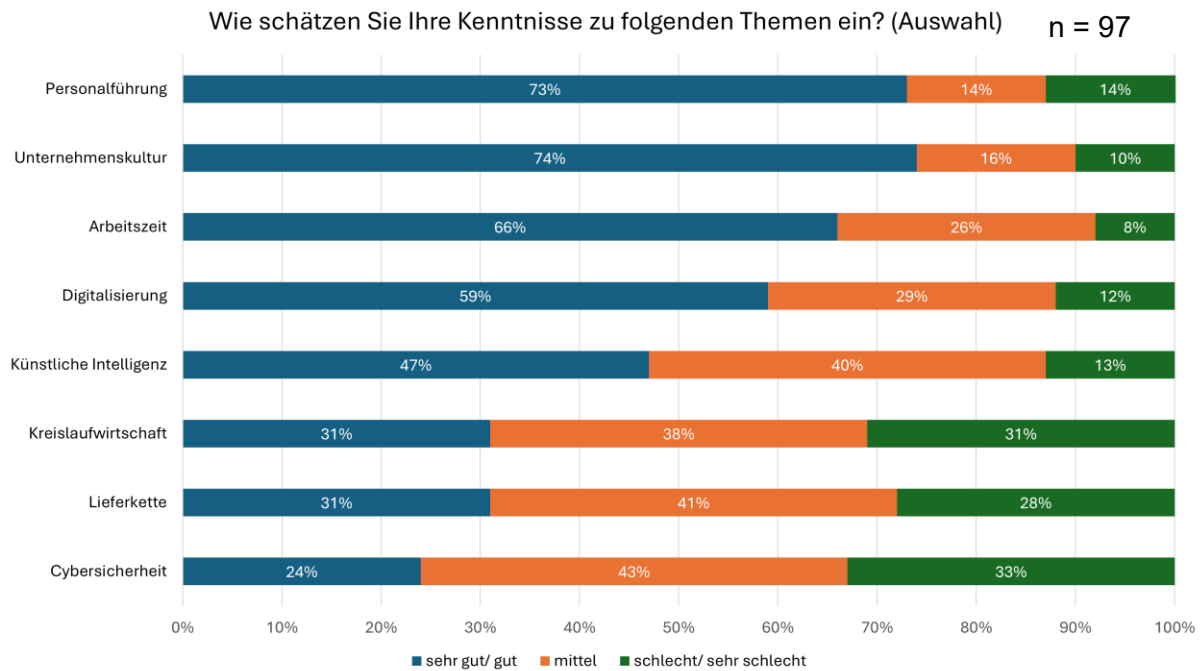


Abbildung 1: Kenntnisse zu verschiedenen Themen (2026)

Auch wenn die Befragten 2025 nur über mittlere Kenntnisse zur Künstlichen Intelligenz verfügen, ist das Interesse an dem Thema groß. So gaben rund 69 % an, sich mehr Informationen zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz aus der Arbeitsforschung zu wünschen. Zur Lieferkette, bei der die Kenntnisse ebenfalls gering sind, gaben hingegen nur 8 % an, sich mehr Informationen zu wünschen. Da die Bundesregierung kürzlich beschlossen hat, die Berichtspflichten im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz abzuschaffen, hat das Thema „Faire Lieferkette“ auch bei kleinen und mittleren Betrieben, die oftmals Lieferanten für größere Unternehmen sind, scheinbar an Relevanz und Aktualität verloren, was sich auch in der Beratungspraxis widerspiegelt.

Auffällig ist, dass sich die Informationsquellen, die Beratende nutzen, um sich weiterzubilden und auf dem aktuellen Stand zu halten, in den letzten vier Jahren wenig verändert haben. In allen drei Bedarfserhebungen lagen *Aus- und Weiterbildungen* und Informationen aus *Fachliteratur* weit vorne. 2022 gaben jeweils über 65 % an, sich mit diesen beiden Instrumenten fortzubilden und Kenntnisse aus der Arbeitsforschung anzueignen. Die *Angebote der Offensive Mittelstand* rangierten stets auf den darauffolgenden Plätzen drei oder vier. Diese Zahlen verwundern nicht, da die Befragten Teil des OM-Netzwerks sind und davon auszugehen ist, dass einige regelmäßig an den Autorisierungs- und Re-Autorisierungsworkshops oder anderen OM-Veranstaltungen teilnehmen. 2025 wurde darüber hinaus gefragt, wie hilfreich die Beratenden bestimmte Quellen empfinden. 63 % schätzen *Fachliteratur* und 52 % *Aus- und Weiterbildungen* als in hohem Maße hilfreich ein. Die *Produkte der OM* ordnen 55 % der

Befragten als hilfreich ein. Als etwas weniger hilfreich wurden hingegen *Nachrichten und Presse* genannt, gefolgt von *Informationen durch die ReKodA und Informationstools im Internet*.

Wie bereits in den vergangenen Jahren wurden die Gründe abgefragt, wenn Beratende über wenig oder keine Kenntnisse zur Arbeitsforschung im Allgemeinen verfügen. 2022 waren die Hauptgründe *kein Zugang zu den Ergebnissen, keine geeigneten Informationsmaterialien zur Verfügung und keine Zeit zum Informieren*. Diese Gründe spiegeln sich auch in den Befragungen von 2024 und 2025 wider. 2025 wurde darüber hinaus angemerkt, dass die Informationsquellen oftmals zu unterschiedlich sind, es keine klare Orientierung gibt (79 %) und sie teilweise keine Anknüpfungspunkte bei der Arbeit sehen (75 %). Nachdem abgefragt wurde, wie Beratende ihre Kenntnisse zur Arbeitsforschung einschätzen, folgte die Frage, inwiefern sie die Arbeitsforschung in ihrem Beratungsalltag berücksichtigen. Die Anzahl der Personen, die Arbeitsforschung in ihrer Beratungstätigkeit nutzen, ist seit 2022 leicht gestiegen. 2022 gaben 39 % der Befragten an, die Arbeitsforschung *sehr stark bis stark* zu nutzen, 2024 waren es 44 % und 2025 46 %. Ein positiver Trend, der sich durch kontinuierliche Transferaktivitäten und den Einbezug der Beratenden und intermediären Organisationen in die Forschung voraussichtlich fortsetzen wird. 65 % der Befragten gaben an, die Arbeitsforschung als *Orientierung für die strategische Beratung* zu nutzen. Darüber hinaus werden die Ergebnisse in der Beratung für *Bezugnahmen* (60 %) oder die *Ableitung von Empfehlungen* (58 %) genutzt. 51 % verwenden *Forschungsergebnisse in Präsentationen und für Informationsmaterialien für Betriebe*. Nur 36 % verwenden Arbeitsforschung in *Workshops oder Schulungen* (s. Abbildung 2).

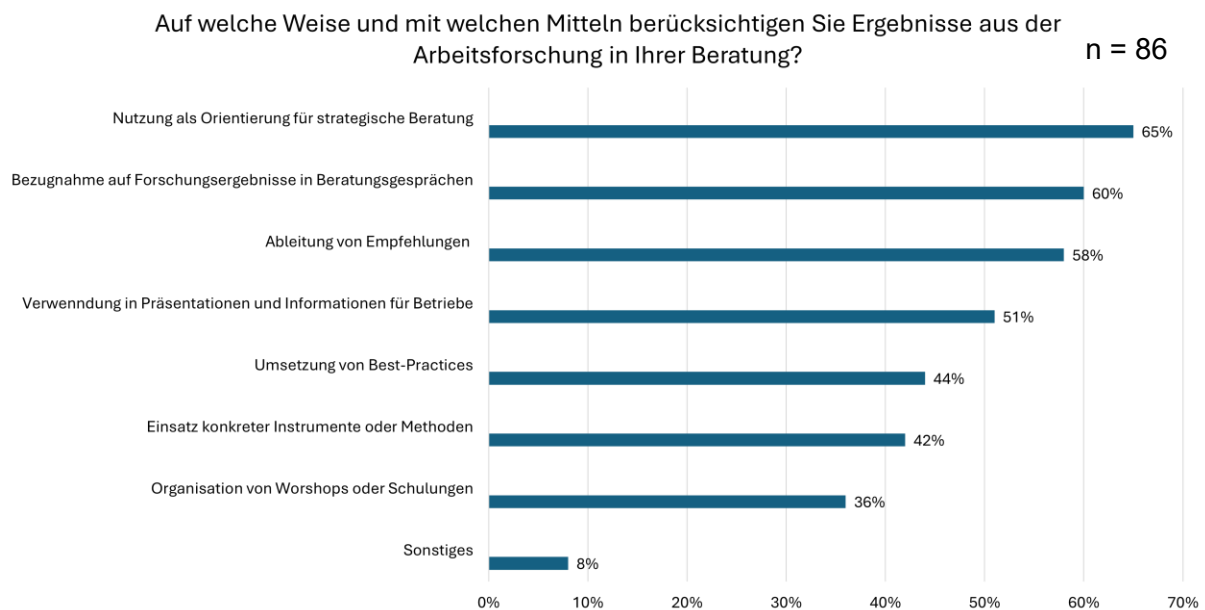


Abbildung 2: Berücksichtigung in der Beratung (2025)

Im Projekt WIN:A soll der Transfer zwischen Forschung und Praxis verbessert werden, dafür sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse notwendig. Die Beratenden wurden deshalb 2025 gefragt, welche

Aspekte dazu beitragen könnten, den Transfer aus ihrer Sicht zu verbessern. Mehr als die Hälfte der Befragten wünscht sich einen *einfacheren Zugang zu den Forschungsergebnissen* (56 %) und *konkrete Empfehlungen für die Praxis* (51 %). Für 49 % ist der *Austausch und Vernetzungsmöglichkeiten mit Expert*innen* ein Erfolgskriterium. Auch wenn Zeitmangel in allen drei Bedarfserhebungen als ein Grund für wenige Kenntnisse in der Arbeitsforschung genannt wurde, wünschen sich nur 34 % mehr Zeit für die Einarbeitung – hier scheint es einen Widerspruch zu geben.

Nachdem die OM-Beratenden und OM-Partner*innen zunächst gebeten wurden, ihre Kenntnisse zur Arbeitsforschung einzuschätzen, wurde im zweiten Befragungsteil erhoben, welche Themen sie bei KMU derzeit als am wichtigsten einschätzen. Wie auch schon 2024 lagen die Themen *Digitalisierung* mit 42 % (2024: 62 %) und *Fachkräftesicherung* mit 42 % (2024: 67 %) vorne. Mit weitem Abstand folgte 2025 das Thema *Cybersicherheit* (28 %). Als weniger wichtige Themen stuften die Befragten den *Betrieblichen Umweltschutz*, *neue Geschäftsfelder* und *Gesundheit* ein. 2024 wurden die Themen *Gesundheit* sowie *Kreislaufwirtschaft* und *Lieferkette* als weniger wichtige Themen für KMU genannt.

Einen besonderen Forschungs- und Transferbedarf sahen die OM-Beratenden und OM-Partner*innen 2025 hingegen bei *Künstlicher Intelligenz* (50 %), *Digitalisierung* (35 %) und *Cybersicherheit* (30 %). Wie auch schon 2024 wurde hingegen wenig Forschungs- und Transferbedarf bei umweltspezifischen Themen wie *Lieferkette* und *Betrieblichem Umweltschutz* gesehen.

Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung

Aktuell gibt es dreizehn Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKodA), die bundesweit verteilt sind. Regional forschen sie in Zusammenarbeit mit Betrieben vor Ort zu den Themen KI und Digitalisierung, Kreislaufwirtschaft und Transformation sowie Gesundheit. Wie schon 2024 kannten auch 2025 nur 17 % der Befragten die ReKodA, 83 % waren sie unbekannt. Von den 17 % erhielten 2025 mehr als die Hälfte Informationen von den ReKodA und stehen auch in Kontakt mit ihnen. Insgesamt wünschen sich jedoch mehr als zwei Drittel (70 %) Kontakt zu den Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung. Hier wird das große Potenzial deutlich, das die ReKodA nutzen können, um sich und ihre Arbeit vor Ort bekannter zu machen. Die OM-Beratenden und OM-Partner*innen haben Interesse an der Arbeit der ReKodA, bisher scheint es ihnen jedoch an Kontaktmöglichkeiten und Informationen zu fehlen.

Künstliche Intelligenz

Interessant ist die Entwicklung im Bereich Künstliche Intelligenz. Gaben 2022 noch über 60 % an, *wenige bis überhaupt keine Kenntnisse* zu KI zu haben, ordneten sich die meisten Befragten 2024 im *mittleren Kenntnisbereich* ein (51 %). 2025 gaben hingegen bereits 41 % an, über gute bis sehr gute Kenntnisse zu verfügen. Weitere 46 % schätzten ihre Kenntnisse 2025 als mittel ein, während 12 % angaben, über

geringe KI-Kenntnisse zu verfügen (s. Abbildung 3). Insgesamt lässt sich hier somit ein deutlicher Entwicklungssprung feststellen. Diese Entwicklung könnte sich gegebenenfalls auch mit der Einführung von KI-Tools wie ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini etc. erklären lassen, durch die Künstliche Intelligenz eine größere Präsenz im (Arbeits-)Alltag erlangt hat.

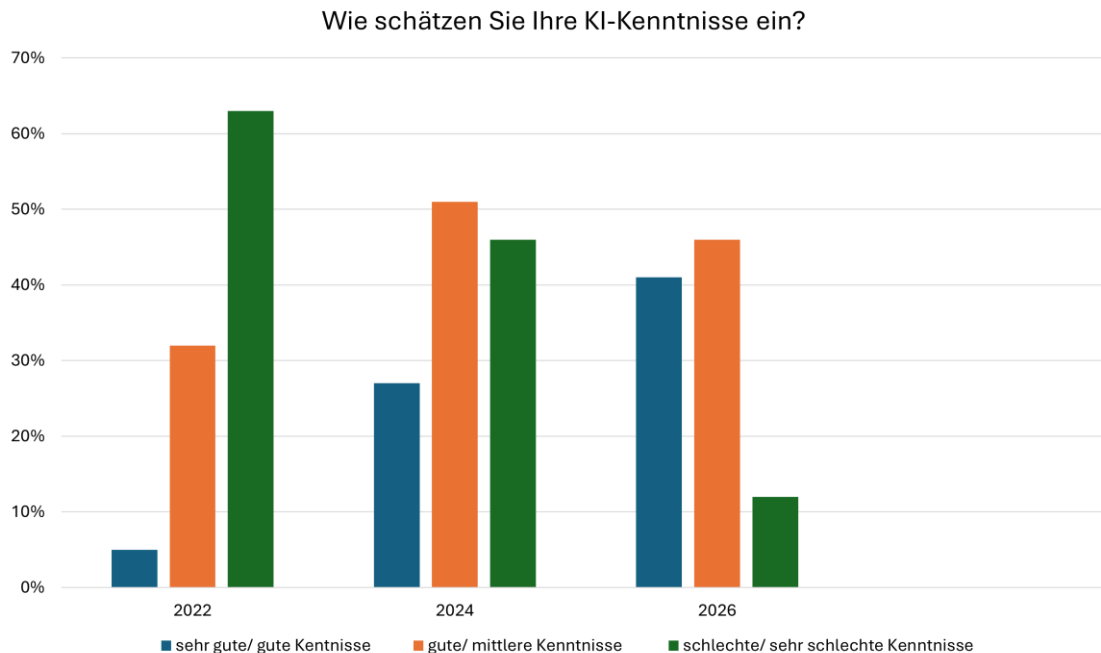


Abbildung 3: Einschätzung KI-Kenntnisse (2025)

Die meisten Befragten erlangten ihre KI-Kenntnisse durch *Aus- und Weiterbildungen* (55 %), *externe Veranstaltungen, Konferenzen, Netzwerktreffen* (55 %) und durch *Informationstools im Internet* (54 %). Wenig Informationen zur Künstlichen Intelligenz erlangten sie hingegen durch Informationen der Kammern oder Fachverbände und durch die ReKodA. Auch diese Entwicklung ist sehr ähnlich zu der Befragung 2024, in der die meisten angaben, ihre Kenntnisse durch Aus- und Weiterbildungen und über Informationstools im Internet zu erwerben, während Kammern, Fachverbände oder Informationen der ReKodA nur selten genutzt wurden. Damit Beratende ihre KI-Kenntnisse ausbauen und ihre Kund*innen entsprechend beraten können, sind Hilfsmittel notwendig. Mehr als 70 % nannten *Weiterbildungen & Schulungen* (78 %), eine *Best-Practice-Sammlung* (76 %), *verständliche Infos* (74 %) und eine *Übersichtsplattform* (74 %) als die effektivsten Methoden, um die eigenen KI-Kenntnisse zu erweitern.

Kohleregionen

Im Projekt WIN:A liegt ein Schwerpunkt auf den Kohleregionen, die in besonderem Maße vom Strukturwandel betroffen sind. Da Deutschland bis 2038 aus der Kohleförderung aussteigt, stehen die betroffenen Regionen vor tiefgreifenden Veränderungen der Wirtschaftsstruktur mit Auswirkungen auf

Arbeitsplätze, Standortbedingungen und nachhaltige Entwicklung. Auf die Frage *“Bestehen Ihres Erachtens in den Kohleregionen strukturelle Besonderheiten, die bei der Unterstützung und Weiterentwicklung der KMU berücksichtigt werden sollten?”* haben, wie auch 2024, 65 % der Befragten mit *Nein* geantwortet. Die 35 %, die jedoch Besonderheiten in diesen Regionen erkennen, sahen diese unter anderem im verstärkten Bedarf an Fort- und Weiterbildungen. Darüber hinaus wurden die Umorientierung hin zu neuen Geschäftsfeldern, die Herausforderung, Nachhaltigkeit und Transformationsprozesse gemeinsam zu denken, sowie allgemeine wirtschaftliche Herausforderungen genannt.

2.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate

Plattform „Management – Arbeit - Forschung“ (MAF)

Zum Zeitpunkt der Befragung war die Plattform *“Management – Arbeit - Forschung“* (MAF; www.om-maf.de) bereits zwei Jahre lang online. Auf dieser Plattform finden Beratende, Führungskräfte und Betriebsräte Ergebnisse aus der Arbeitsforschung zu verschiedenen Themen speziell für sie aufbereitet. In der ersten Bedarfserhebung 2022 wurden die Beratenden gefragt, welchen Umfang die schriftliche Dokumentation von Ergebnissen maximal haben sollte. Mehr als die Hälfte (52 %) gab an, dass diese nicht länger als zwei Seiten sein sollte. Darüber hinaus war es ihnen wichtig zu erfahren, wie sie das Produkt in der Beratung einsetzen können und wo der Mehrwert für sie liegt. Diese Merkmale wurden bei der Gestaltung der Plattform MAF (www.om-maf.de) und der Praxisimpulse Arbeitsforschung berücksichtigt.

In der Bedarfserhebung 2024 kannten nur 7 % die Plattform *“Management – Arbeit - Forschung“* (www.om-maf.de), 93 % war sie unbekannt. Es ist zu vermuten, dass die Plattform damals noch nicht lange genug online war und daher noch nicht genügend OM-Partner*innen sowie OM-Beratende von ihr erfahren hatten. Seitdem wurde die Plattform MAF auf zahlreichen Veranstaltungen, OM-Gremientreffen und in Re-Autorisierungs- und Autorisierungsworkshops sowie in Newslettern und anderen Medien vorgestellt. In der diesjährigen Befragung kannten 35 % die Plattform, für 65 % war sie weiterhin unbekannt, aber ein positiver Trend ist zu erkennen. Diese Zahlen zeigen, dass es sich lohnt, die Plattform MAF bei der Zielgruppe vorzustellen. Die Beratenden erfahren somit, welche Inhalte sie hier finden können und welchen Nutzen und Mehrwert sie für ihre Beratung haben kann. Von den 35 %, die die Plattform MAF kennen, nutzen 59 % diese auch. 74 % gaben an, sie *manchmal* zu nutzen, 10 % nutzen sie *oft*. Um die Bekanntheit der Plattform MAF weiter zu steigern, wird sie fortlaufend und regelmäßig bei den Zielgruppen vorgestellt. Das bestätigen auch die Zahlen zur Frage *“Wie sind Sie auf die Plattform “Management – Arbeit - Forschung“ (www.om-maf.de) aufmerksam geworden?”*: 42 % kannten die Plattform durch *Re- und Autorisierungsworkshops der Offensive Mittelstand*, 29 % war sie durch den OM-

Newsletter bekannt, der viermal pro Jahr erscheint, 26 % sind über *Veranstaltungen der OM* auf die Plattform MAF aufmerksam geworden (Abbildung 4).

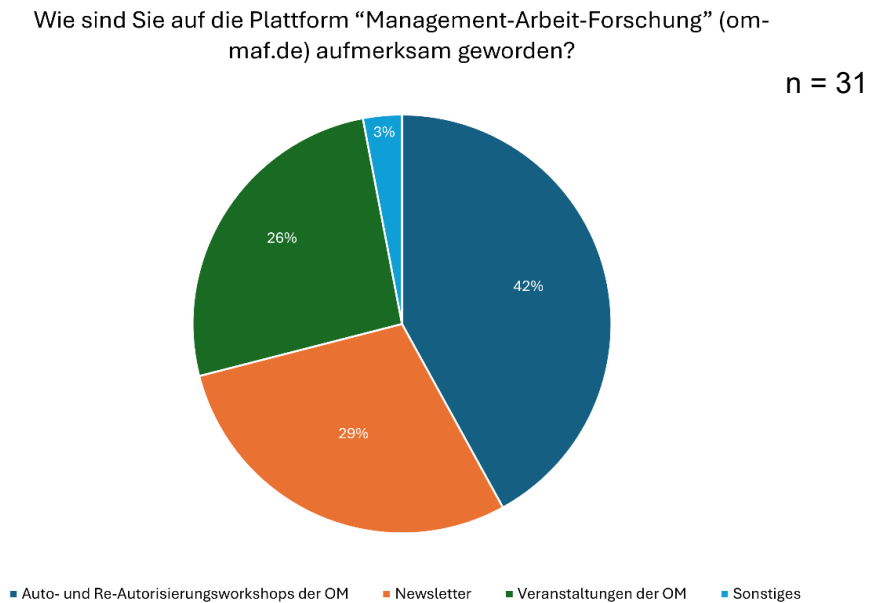


Abbildung 4: Plattform MAF (2025)

Praxisimpulse Arbeitsforschung

Die Praxisimpulse Arbeitsforschung sind kurze Handlungs- und Orientierungshilfen, die ein Produkt aus der Forschung (z. B. Checkliste, Leitfaden, Software-Tool, App usw.) beschreiben und ihren Mehrwert und Nutzen für die Beratung deutlich machen. Die Praxisimpulse haben einen Umfang von zwei Seiten und werden jeweils dreimal zielgruppenspezifisch formuliert (für KMU-Führungskräfte, Beratende und Betriebsräte). Die Themen reichen von Digitalisierung und KI über Arbeitssicherheit und Gesundheit bis hin zu den Produkten der ReKodA. Ziel der Praxisimpulse Arbeitsforschung ist ein niederschwelliger Einstieg für diverse Zielgruppen in die Produkte der Arbeitsforschung, damit die neuesten Erkenntnisse der Arbeitsforschung als solche identifiziert und genutzt werden können. Die Praxisimpulse Arbeitsforschung bieten für Beratende einen großen Mehrwert. Diese in der Zielgruppe der Beratenden bekannt zu machen, ist ein wichtiger Baustein des Projektes WIN:A, um den Transfer zwischen Forschung und Praxis zu verbessern.

Wie die Plattform MAF waren auch die Praxisimpulse Arbeitsforschung 2024 noch relativ unbekannt, 30 % kannten sie. 2025 kannten 35 % der Befragten die Praxisimpulse. Auch hier lässt sich demnach ein leichter positiver Trend erkennen, der sich ebenfalls mit der regelmäßigen Präsentation der Praxisimpulse in Workshops und Gremientreffen der OM sowie der Vorstellung in Newslettern und ähnlichen Formaten

erklären lässt. Auf die Frage *“Empfehlen Sie die Praxisimpulse Arbeitsforschung in Ihrer Beratung?”* antworteten 61 % mit „ja“, 39 % mit „nein“. Als Gründe dafür, warum sie die Praxisimpulse nicht empfehlen, nannten die Beratenden unter anderem, dass sie andere Beratungsschwerpunkte haben, die Angebote zu umfassend sind oder sie unabhängig bleiben wollen und ihre eigene geistige ideelle Leistung im Vordergrund steht.

Des Weiteren wurden die OM-Beratenden und OM-Partner*innen gefragt, welche Themen in den Praxisimpulsen stärker behandelt werden sollten. Hilfsmittel zum Thema *Cybersicherheit* in KMU wurden sich dabei von 35 % gewünscht, gefolgt von *Digitalisierung und KI* mit jeweils 29 %. Damit sind diese Themen nahezu deckungsgleich mit den Themen, zu denen sich die Beratenden generell mehr Informationen aus der Forschung wünschen. Als weniger interessante Themen für die Praxisimpulse wurden hingegen *Bürokratie*, *Lieferkette* und *Informationen der Regionalen Kompetenzzentren Arbeitsforschung* genannt (s. Abbildung 5). 52 % wünschten sich, dass bei der Art des Inhalts insbesondere *Checks* in den Praxisimpulsen berücksichtigt werden, gefolgt von *Forschungsergebnissen* (39 %), *Toolboxen* (32 %) sowie *Leitfäden* und *Umsetzungshilfen* (29 %).

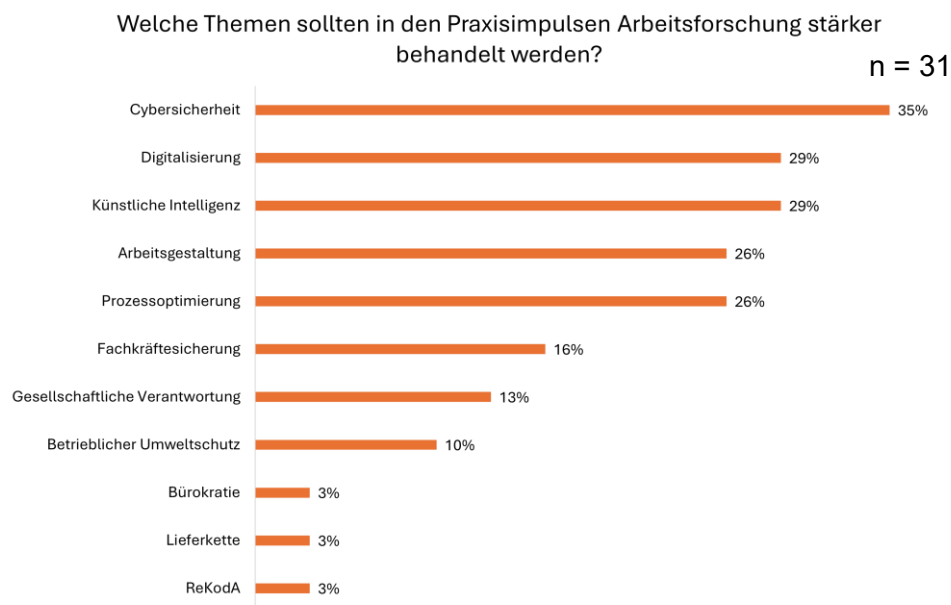


Abbildung 5: Themen Praxisimpulse (2025)

Auf der Plattform *“Management – Arbeit – Forschung”* (www.om-maf.de) finden sich neben den Praxisimpulsen Arbeitsforschung weitere Angebote für Beratende, die sie in der Beratung nutzen können (z.B. Qualifizierungsworkshops, Netzwerkgraphen und Handlungsleitfäden). Die Teilnehmenden wurden deshalb gefragt, wie hilfreich sie diese Produkte einschätzen. Da diese Frage von relativ wenigen Personen

beantwortet wurde, kann es sich bei diesen Antworten nur um ein Schlaglicht handeln. Fast alle gaben jedoch an, die *OM-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)*, die ebenfalls auf der Plattform zur Verfügung stehen, als hilfreich zu erachten (94 %), die *Qualifizierungsworkshops* wurden von 60 % und die *Praxisimpulse* von 80 % als hilfreich bewertet.

3. Zwischen Arbeitswissenschaft und Praxis: Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei intermediären Organisationen

Die dritte Bedarfserhebung des Projekts WIN:A zeigt, wie sich das Verhältnis der OM-Beratenden und OM-Partner*innen zur Arbeitsforschung entwickelt hat. In allen drei Befragungen wurden die Teilnehmenden zu ihren Kenntnissen zur Arbeitsforschung, den ReKodA, ihren Kenntnissen zur KI und den Kohleregionen und ihrem Wissen über die Plattform "Management – Arbeit – Forschung" (www.om-maf.de) befragt.

In der Bedarfserhebung 2022 konnten die Beratenden abstimmen, wie die Produkte aus der Arbeitsforschung am besten für sie aufbereitet sein sollen (maximal zwei Seiten, praxisnah, Erklärung des Nutzens). Diese Merkmale sind in die Gestaltung der Plattform MAF und der dort auffindbaren Produkte eingeflossen. Die zweite und dritte Bedarfserhebung ermöglichten es, die Funktion und den Nutzen der Plattform zu evaluieren.

2025 haben die Beratenden angegeben, in den Themenbereichen Personalführung, Unternehmenskultur, Arbeitszeit und Digitalisierung die umfangreichsten Kenntnisse zu haben. Damit steht das Thema Personalführung seit vier Jahren auf Platz eins. Weniger Kenntnisse hatten die Beratenden hingegen in den Themengebieten Cybersicherheit, Kreislaufwirtschaft, Lieferkette und KI. Die umweltnahen Themen Kreislaufwirtschaft und Lieferkette wurden bereits 2024 in dieser Kategorie genannt. 2023 begann jedoch die zweite Förderphase der ReKodA, in der Projekte gefördert werden, die sich mit diesen Umweltthemen zentral beschäftigen. Diese ReKodA haben nun die Möglichkeit, die Kenntnislücke bei den Beratenden zu schließen.

Cybersicherheit wurde in diesem Jahr zum ersten Mal abgefragt. Die Bedarfserhebung hat auch deutlich gemacht, dass das Interesse besonders an KI und Digitalisierung groß ist und die Beratenden hier Forschungs- und Transferbedarf sehen. Als weniger relevant sehen sie hingegen umweltspezifische Themen, eine Entwicklung, die auch gesamtgesellschaftlich zu beobachten ist (Frick et al. 2025).

Seit 2022 ist der Anteil der Beratenden, die Arbeitsforschung in ihrer Beratung nutzen, von 39 % auf 44 % gestiegen – ein leichter Anstieg. Aus- und Weiterbildungen und Informationen aus Fachliteratur sind weiterhin die Quellen, die Beratende am häufigsten nutzen, um sich über Neuigkeiten aus der Arbeitsforschung zu informieren. Die meisten Befragten nutzen die Arbeitsforschung als Orientierung für die strategische Beratung und nennen Zugangsschwierigkeiten als Hauptgrund dafür, dass sie die Arbeitsforschung nicht häufiger einsetzen.

Im Vergleich zu 2024 konnten keine Verbesserungen im Kontakt mit den ReKodA festgestellt werden. Viele kennen die ReKodA in ihrer Nähe nicht, geben aber an, dass sie offen für Informationen und Austausch sind. Hier zeigt sich ein großes Potenzial, das die ReKodA nutzen können, um ihre Forschung

noch effizienter in die KMU-Praxis zu transferieren. Darüber hinaus können auch Beratende von dem breiten Themenspektrum der ReKodA profitieren und die Möglichkeiten besser ausschöpfen.

Ein Trend, der positiv ausfällt, sind die Einschätzungen zu den KI-Kenntnissen. 2022 hatten noch über 60 % schlechte bis sehr schlechte KI-Kenntnisse angegeben, 2025 waren es nur noch 12 %. Die meisten ordnen sich im mittleren Kenntnisbereich ein. Ebenfalls positiv zu bewerten ist die Steigerung der Bekanntheit der Plattform "Management – Arbeit - Forschung" (www.om-maf.de). Während 2024 lediglich 7 % die Plattform MAF kannten, waren es 2025 schon 35 %. Diese Entwicklung lässt sich auch bei der Bekanntheit der Praxisimpulse Arbeitsforschung feststellen. Zurückzuführen ist dies auf die regelmäßige und kontinuierliche Präsentation der Plattform u. a. in Workshops, Seminaren, externen Veranstaltungen, OM-Gremientreffen, OM-Partnergesprächen und im OM-Newsletter. Zukünftig sollen weitere Veranstaltungen besucht und die Plattform MAF präsentiert werden.

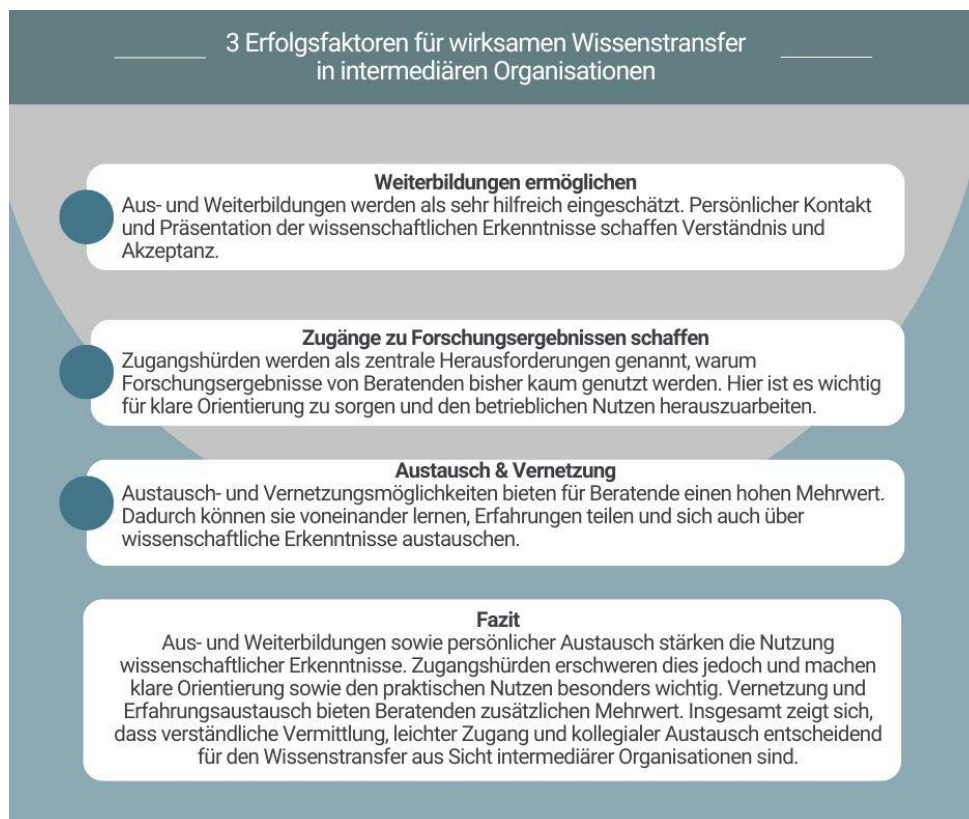


Abbildung 6: Zusammenfassung (2025)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Beratenden die Bedeutung der Arbeitsforschung für ihre Beratung grundsätzlich erkannt haben. Zugangshürden müssen auch zukünftig überwunden und die Vermarktung der Plattform "Management – Arbeit – Forschung" (www.om-maf.de) weiter intensiv forciert werden (siehe Abbildung 6).

4. Literatur

- 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.
- Bau, M. (2023): Handlungsbedingungen für Innovations- und Transferräume. In E. Borowski, O. Cernavin, F. Hees & T. Joerißen (Hrsg.), Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung.
- Bauer, J.; Cordes A.; Harbecke, T.; Köppel, C.; Krämer, N.; Scholz, L.; Stegmüller, N. (2024): Bedarfserhebung in der Praxis. Erfolgreicher Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis.
- 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.; 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.
- 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.
- Fraunhofer ISI (2025, 17. September); Forschung, die ankommt: Praxisguide für mehr Motivation im Technologietransfer. <https://www.isi.fraunhofer.de/de/presse/2025/presseinfo-15-transentive-praxisguide-motivation-transfer.html>
- Hetze, P.; Mostovova, E. (2014): Wie Hochschulen mit Unternehmen kooperieren, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Icks, A., Cernavin, O., Cordes, A., Krämer, N. (2024): Von der Förderung zur Praxis: Zur Verfügbarkeit von Ergebnissen aus BMBF-Projekten. Potenziale und Transfer nach Projektende in der angewandten Arbeitsforschung. Schriftenreihe 04_12/2024 der „Stiftung Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“. Köln.
- Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R. (2008): Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU Düsseldorf, Düsseldorf: Fachhochschule Düsseldorf.