



# WIN:A

## BEDARFS- ERHEBUNG

## IN DER PRAXIS

Erfolgreicher Wissenstransfer zwischen  
Forschung und Praxis.

Eine Bedarfserhebung bei Akteuren aus  
KMU und intermediären Organisationen  
im Jahr 2025.

Autor\*innen

Julia Maxi Bauer, Anja Cordes, Nele Krämer, Martin Lechner,  
Nicole Stegmüller, Dr. Alina Yakovenko

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Forschung, Technologie  
und Raumfahrt



Kompetenzzentren  
Arbeitsforschung

# Inhalt

<b>1. Die Relevanz und Ausgangslage des Wissenstransfers zwischen Arbeitsforschung und Praxis .....</b>	<b>1</b>
1.1. Bedeutung von Arbeitsforschung und deren praktischer Anwendung in KMU .....	1
1.2. Herausforderungen im Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis .....	2
1.3. Akteursgruppen .....	3
1.3.1. Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen .....	3
1.3.2. Betriebliche Interessenvertretungen.....	3
1.3.3. Intermediäre Organisationen .....	4
1.4. Zielsetzung der WIN:A-Bedarfserhebung .....	5
1.5. Aufbau des Artikels und Übersicht zur Gliederung .....	5
<b>2. Stimmen aus der Praxis .....</b>	<b>6</b>
2.1. Stimmen aus der Praxis I: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der Führungskräfte von KMU.....	6
2.1.1. Methodik der Bedarfserhebung .....	6
2.1.2. Für Führungskräfte von KMU relevante Themen- und Handlungsfelder .....	7
2.1.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate.....	10
2.2. Stimmen aus den Praxis II: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der Befragung von betrieblichen Interessenvertretungen.....	14
2.2.1. Methodik der Erhebung.....	15
2.2.2. Themenfelder .....	16
2.2.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate.....	21
2.3. Stimmen aus den Praxis III: Schlüsselerkenntnisse aus der Bedarfserhebung der intermediären Organisationen und dem OM-Beratenden-Netzwerk .....	23
2.3.1. Methodik der Erhebung.....	24
2.3.2. Themenfelder .....	24
2.3.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate.....	31
<b>3. Zwischen Arbeitswissenschaft und Praxis: Abschließende Implikationen für das Schließen der Transferlücke .....</b>	<b>35</b>
3.1. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Führungskräften aus KMU .....	35
3.2. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei betrieblichen Interessenvertretungen.....	37
3.3. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Intermediären Organisationen.....	38
<b>4. Transfer zwischen Forschung und Praxis stärken – Zentrale Erkenntnisse aus den Bedarfserhebungen und die Rolle von WIN:A.....</b>	<b>41</b>
<b>5. Transfer zwischen Forschung und Praxis stärken - Handlungsempfehlungen für die Arbeitsforschung und Forschungsgeber .....</b>	<b>45</b>
<b>6. Literatur.....</b>	<b>48</b>

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

Die Arbeitsforschung entwickelt eine Vielzahl praxisnaher Werkzeuge und Methoden für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Damit diese hochwertigen wissenschaftlichen Erkenntnisse tatsächlich bei den Betrieben ankommen und dort wirksam werden, braucht es einen gut gestalteten und langfristig funktionierenden Wissenstransfer – von der Forschung in die Praxis. Gleichzeitig verläuft Wissenstransfer nicht eindimensional. Auch KMU und Betriebsräte geben wichtige Impulse zurück in die Forschung: Sie machen konkrete Bedarfe sichtbar, liefern Anwendungsfälle für die Entwicklung praxisnaher Forschungsdesigns und tragen dazu bei, Innovations- und Veränderungsprozesse passgenau zu gestalten. Dieses Zusammenspiel ist zentral für die Relevanz und Umsetzbarkeit arbeitswissenschaftlicher Forschung. In der Praxis steht die Arbeitsforschung jedoch vor erheblichen Herausforderungen: Forschungsergebnisse und entwickelte Instrumente erreichen Betriebe häufig nur verzögert oder in unzureichend nutzbarer Form. Gründe sind u. a. begrenzte Ressourcen in KMU, fehlende Zugänge, unübersichtliche Informationslandschaften und teilweise auch ein zu hoher Abstraktionsgrad wissenschaftlicher Formate (vgl. Cordes et al. 2023).

Das vorliegende Kapitel beschreibt die dafür wesentlichen Rahmenbedingungen sowie zentrale Barrieren im Wissenstransfer. Zudem stellt es die beteiligten Akteursgruppen vor – von Forschungseinrichtungen über betriebliche Führungskräfte und Mitbestimmung bis hin zu intermediären Organisationen –, die eine Schlüsselrolle dabei spielen, wissenschaftliche Erkenntnisse in die Betriebe übernehmen betriebliche Praxis zu übersetzen und dort nachhaltig zu verankern.

## 1.1. Bedeutung von Arbeitsforschung und deren praktischer Anwendung in KMU

Arbeitsforschung spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen 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. Die praktische Anwendung dieser Instrumente (z. B. Checks, Leitfäden, Software-Tools) ermöglicht es KMU, 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 gleichermaßen gestärkt werden. Gleichzeitig

trägt Arbeitsforschung dazu bei, potenzielle Risiken wie Überlastung, Fachkräftemangel oder Akzeptanzprobleme beim Einsatz neuer Technologien frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren. Trotz dieses hohen Potenzials erreichen die Ergebnisse der angewandten Arbeitsforschung Unternehmen 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 vom BMFTR-geförderten Projekts Wissens- und Informationsnetzwerk: Arbeitsforschung (WIN:A) greift diese Aspekte auf und untersucht die Bedarfe von KMU, intermediären Akteuren und Betriebsräten.

## **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 (ReKodA) - erreichen KMU 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 (Cernavin & Joerißen 2022). Zudem wurde lange davon ausgegangen, dass Forschungsergebnisse von Unternehmen automatisch aufgegriffen werden. Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass es stattdessen innovativer und dialogorientierter Transfermethoden bedarf, um KMU nachhaltig zu erreichen (Bau 2023; Fraunhofer ISI 2025).

Darüber hinaus haben sich die Problem- und Bedarfsstrukturen von KMU 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. Akteursgruppen**

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

#### **1.3.1. Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen**

Die über 3,8 Millionen KMU in Deutschland – darunter 99,6 % aller Handwerksbetriebe (Statistisches Bundesamt, 2023) – bilden das wirtschaftliche Rückgrat des Landes. Sie erwirtschaften rund 27,3 % des Gesamtumsatzes und beschäftigen 19,1 Millionen Menschen (Braun 2025). Besonders prägend ist die kleinteilige Struktur: 82 % der KMU haben weniger als fünf Beschäftigte (KfW 2024). Führungskräfte agieren damit in einem Umfeld mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungswegen und hoher Kundennähe. Diese Struktur ermöglicht es, Veränderungen früh zu erkennen und flexibel zu reagieren. Gleichzeitig begünstigt die enge Zusammenarbeit im Betrieb einen unmittelbaren Wissenstransfer und schafft gute Voraussetzungen für eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Auch die betriebliche Mitbestimmung spielt eine zentrale Rolle: Betriebsräte vertreten die Interessen der Beschäftigten, verfügen über arbeitsrechtliche Expertise und tragen zur Vermittlung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung bei. Intermediäre wie Kammern und Fachverbände ergänzen dieses Zusammenspiel, indem sie durch Beratung, Weiterbildung und Transferangebote wichtige Brücken zwischen Wissenschaft und betrieblicher Praxis schlagen.

Trotz dieser günstigen Bedingungen bleibt der Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen für viele KMU herausfordernd. Begrenzte personelle Ressourcen, fehlende Netzwerke und rechtliche Hürden erschweren es insbesondere kleinsten Betrieben, neue Forschungsergebnisse systematisch zu nutzen oder in Innovationsprozesse einzubinden (Cordes et al. 2023; Hamm & Koschatzky 2020). Dadurch entstehen Transferlücken, die gerade in Zeiten tiefgreifender technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen zunehmend problematisch werden.

#### **1.3.2. Betriebliche Interessenvertretungen**

Betriebliche Interessensvertretungen, im Folgenden Betriebsräte (BR), können im Prozess betrieblicher Veränderungsprozesse und damit im Wissenstransfer eine entscheidende Rolle spielen. Auch wenn die

Gesamtanzahl der KMU mit BR in den letzten 10 Jahren gesunken ist, haben gerade in größeren branchenführenden Betrieben ab 200 Beschäftigten 84% einen Betriebsrat (IAB-Betriebspanel 2024). Durch ihre Nähe zu Beschäftigten, Führungskräften und Gewerkschaften, sowie ihre Beteiligung an zentralen betrieblichen Entscheidungen über Informations-, Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsrechte können sie Veränderungsprozesse begleiten und unterstützen. Ihre Einbindung in gewerkschaftliche Netzwerke und die Hinzuziehung von Sachverstand zu Themen wie Gesundheitsschutz und Technologie setzen oft neue betriebliche Impulse. So berichteten mehrere BR in WIN:A-Veranstaltungen im Jahr 2025, dass ihr neu erworbenes Wissen zu Themen wie KI von Führungskräften und Belegschaften als bereichernde Ergänzung empfunden wurde. Studien und Erfahrungen der BTQ zeigen, dass eine sehr frühe und echte Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessensvertretungen Veränderungsprozesse sozial nachhaltig gestalten können. Betriebsräte kennen ihre Betriebe oft sehr genau und haben ein Interesse an langfristigen und nachhaltigen Lösungen.

### **1.3.3. 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 den KMU und haben oftmals über viele Jahre ein enges Vertrauensverhältnis zu den dortigen Führungskräften aufgebaut. Rund 200.000 Beratende sind in Deutschland unter anderem in intermediären Organisationen oder als freie Beratende tätig (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 Multiplikator\*innen, 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 (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 kleiner und mittlerer Unternehmen, Betriebsräten sowie intermediären 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 und 2024, um Veränderungen, Kontinuitäten und neu auftretende Bedarfe sichtbar zu machen.

Methodisch basiert die Bedarfserhebung auf einem Mixed-Methods-Ansatz, der qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert. Zum Einsatz kommen unter anderem Expert\*inneninterviews, Workshops sowie strukturierte Feedback- und Fragebögen. Auf dieser Grundlage lassen sich die spezifischen Perspektiven der Zielgruppen differenziert erfassen und Empfehlungen für praxisnahe Instrumente, Konzepte und Transferformate ableiten.

#### **1.5. Aufbau des Artikels und Übersicht zur Gliederung**

Der vorliegende Bericht trägt dazu bei, zentrale Themen und Bedarfe der Zielgruppen im Forschungstransfer sichtbar zu machen, deren Beteiligung zu stärken und die Entwicklung anwendungsorientierter Lösungen zu unterstützen. Darüber hinaus liefert er wertvolle Impulse für die wissenschaftliche Arbeit, indem er betriebliche Problemstellungen sowie Anforderungen an zielgruppengerechte Transferansätze aufgreift und damit die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Praxis und intermediären Akteuren weiterentwickelt.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der drei Bedarfserhebungen für die zentralen Akteursgruppen der betrieblichen Praxis gebündelt dargestellt. Dazu zählen die Führungskräfte von KMU (2.1), die Betriebsräte (2.2) sowie die intermediären Organisationen (2.3). Um die jeweiligen Zielgruppen angemessen zu adressieren, wurden die Erhebungen mit unterschiedlichen, in den Unterkapiteln erläuterten Forschungsdesigns durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen sowohl gemeinsame Einschätzungen als auch gruppenspezifische Unterschiede hinsichtlich der aktuellen Situation und des wahrgenommenen Nutzens eines verbesserten Wissenstransfers zwischen Forschung und Praxis.

Aufbauend darauf widmet sich 3. Kapitel drei der zusammenführenden Betrachtung der Befunde. Im Mittelpunkt stehen dabei die zentralen Ergebnisse der Bedarfserhebung sowie deren übergreifende Implikationen. Ziel ist es, Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des Wissenstransfers zwischen Arbeitsforschung und Praxis abzuleiten und Ansatzpunkte zur Verringerung bestehender Transferlücken aufzuzeigen.

## 2. Stimmen aus der Praxis

Dieses Kapitel enthält die Methodik und die Ergebnisse der Bedarfserhebung für die drei Zielgruppen Führungskräfte von KMU, Betriebsräte sowie Intermediäre. Darüber hinaus werden die Ergebnisse vergleichend den Erkenntnissen aus den Bedarfserhebungen der Jahre 2022 und 2024 gegenübergestellt, um Entwicklungen und Veränderungen sichtbar zu machen.

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

Führungskräfte aus KMU sehen sich im aktuell vielfältigen Herausforderungen gegenüber, die sich gegenseitig bedingen und verstärken: die Energiekrise, der Fachkräftemangel, die zunehmende Digitalisierung und der hohe bürokratische Aufwand stellen Führungskräfte aus KMU und insbesondere aus dem Handwerk vor zahlreiche Herausforderungen (Rimpler 2024). Ergebnisse und praxisorientierte Hilfsmittel aus der angewandten Arbeitswissenschaft können Betriebe dabei unterstützen, diesen Herausforderungen systematisch zu begegnen und nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln. Jedoch fehlen aufgrund der meist klein(st)betrieblichen Struktur und der Dominanz des operativen Tagesgeschäfts in KMU und Handwerk (Cordes et al. 2023; Rimpler 2023a) häufig zeitliche, finanzielle und strukturelle Kapazitäten, um sich mit Erkenntnissen der Arbeitsforschung auseinanderzusetzen (Graffenberger 2020; Hamm & Koschatzky 2020; Cordes et al. 2023). Erkenntnisse aus der angewandten Arbeitsforschung gelangen bislang häufig nur unzureichend in die betriebliche Praxis, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sowie im Handwerk (Schliephake et al. 2023; Cordes et al. 2023). Dies ist umso bedeutsamer, da das Handwerk mit rund einer Million Betriebe und 5,6 Millionen Beschäftigte eine tragende Rolle in der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft einnimmt (Rimpler 2023b; ZDH 2024). Ziel des Projekts WIN:A ist es, im Rahmen der Bedarfserhebungen die Anforderungen von Führungskräften im Handwerk an die Arbeitsforschung zu erfassen und damit einen Beitrag zu leisten, den Wissenstransfer in die betriebliche Praxis erfolgreicher zu gestalten.

#### 2.1.1. Methodik der Bedarfserhebung

Im Mittelpunkt der Erhebung stehen Befragungs- und Workshopformate, die eine enge Anbindung an die Praxisbedarfe von KMU und des Handwerks gewährleisten. Zielgruppe sind sowohl Führungskräfte aus KMU als auch Beratende von Betrieben, die die konkreten und relevanten Themen für Führungskräfte klar benennen können. Es wurde ein Workshop mit insgesamt sieben Teilnehmenden durchgeführt und die Erkenntnisse durch vier Einzelgespräche mit Expert\*innen ergänzt. Im Rahmen des Workshops werden die aus Sicht von Führungskräften aus KMU, insbesondere aus dem Handwerk, besonders relevanten

Themenfelder sowie geeignete Formate und Methoden für einen erfolgreichen Wissenstransfer identifiziert.

### **2.1.2. Für Führungskräfte von KMU relevante Themen- und Handlungsfelder**

Im Zentrum der Themen, die die Führungskräfte aktuell beschäftigen, steht weiterhin der demografische Wandel in Verbindung mit einem spürbaren Fachkräftemangel, der nicht nur die betriebliche Leistungsfähigkeit, sondern auch strategische Entwicklungsoptionen begrenzt – so können Innovationen nicht umgesetzt werden, Überstunden werden aufgebaut, Prozesse geraten ins Stocken. Die Führungskräfte berichten zum einen, dass Wachstum zunehmend schwer realisierbar ist, wenn kaum qualifizierte Mitarbeitende verfügbar sind. Zum anderen werden neben der quantitativen Knappheit auch qualitative Anforderungen betont, etwa Verlässlichkeit gegenüber Auftraggebern, der Einsatz von KI verbunden mit digitalen Kompetenzen. In diesem Zusammenhang beschäftigen sich Führungskräfte verstärkt mit Fragen der betrieblichen Ausbildung, Personalbindung, Arbeitgeberattraktivität, Integration ausländischer Fachkräfte sowie mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, um vorhandene Ressourcen besser zu nutzen.

Eng damit verbunden ist das Thema der Wissenssicherung und des innerbetrieblichen Wissenstransfers. Vor dem Hintergrund altersbedingter Personalabgänge stellt sich für viele Betriebe die Frage, wie insbesondere implizites Erfahrungswissen systematisch im Betrieb gehalten und an nachfolgende Generationen weitergegeben werden kann. Damit gewinnen Themen wie Lernen am Arbeitsplatz, strukturierte Einarbeitung, Führung und auch Unternehmensnachfolge zusätzlich an Bedeutung. Der Fachkräftemangel wirkt somit nicht nur als Personalproblem, sondern verstärkt zugleich die Notwendigkeit, organisationale Lernprozesse gezielt zu gestalten.

Ein weiteres zentrales Themenfeld ist die Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Betrieb. Führungskräfte zeigen großes Interesse an KI-Anwendungen, sowohl zur Entlastung des vorhandenen Personals als auch zur Entwicklung neuer oder verbesserter Geschäftsmodelle, etwa in der Kundenberatung, Planung oder Auftragsabwicklung. Gleichzeitig besteht eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit technologischen Trends, da der Markt eine Vielzahl an Lösungen bietet, deren Nutzen für den eigenen Betrieb schwer einzuschätzen ist. Die Herausforderung besteht daher weniger im grundsätzlichen Interesse an Digitalisierung, sondern vielmehr in der Auswahl geeigneter Anwendungen, der praktischen Implementierung sowie der rechtlichen und datenschutzrechtlichen Absicherung. Hinzu kommt, dass Förderprogramme häufig die technologische Entwicklung unterstützen, nicht jedoch die konkrete Einführung und Verstetigung im betrieblichen Alltag, was den tatsächlichen Nutzen für kleine Betriebe begrenzt.

Neben internen Transformationsprozessen stehen Betriebe auch vor veränderten Markt- und Kundenanforderungen. Aktuell wird die Auftragslage von vielen Betrieben als gut beschrieben, wodurch die Kundenakquise kurzfristig weniger relevant erscheint. Gleichzeitig wird jedoch erwartet, dass dieses Thema mittelfristig wieder an Bedeutung gewinnen wird. Führungskräfte betonen, dass Betriebe teilweise verlernt haben, aktiv neue Kundengruppen anzusprechen, und dadurch Chancen verpassen könnten. Langfristig rücken daher Themen wie das Erkennen und Nutzen von Marktpotenzialen, neue Kommunikationswege sowie zeitlich flexible Beratungsangebote, auch unter Nutzung digitaler Technologien, stärker in den Fokus. Der Umgang mit sich wandelnden Kundenbedürfnissen, etwa im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Energieeffizienz oder digitale Services, wird dabei als zusätzliche Herausforderung wahrgenommen.

Aus der Kombination von hoher Auslastung und begrenzten personellen Ressourcen ergeben sich zudem ein ausgeprägte zeitliche Engpässe, der viele Führungskräfte daran hindert, sich systematisch mit strategischen Zukunftsthemen, Weiterbildung oder Innovationen zu befassen. In der Folge werden etwa Weiterbildungsangebote trotz hoher eingeschätzter Relevanz teilweise nicht wahrgenommen, da sie als zusätzliche Belastung im ohnehin dichten Arbeitsalltag empfunden werden. Zeitmanagement und Prozessoptimierung werden daher nicht nur als Effizienzthemen, sondern als Voraussetzung für strategische Weiterentwicklung betrachtet.

Trotz des starken operativen Drucks beschäftigen sich Führungskräfte auch mit grundlegenden strategischen Fragestellungen. Dazu zählen unter anderem die Entwicklung klarer Alleinstellungsmerkmale, die Positionierung im Wettbewerb, organisatorische Wachstumsstrategien (z. B. durch Zusammenschlüsse oder Filialisierung), die Steuerung kleiner Betriebe sowie betriebswirtschaftliche Themen wie Kalkulation, Preisgestaltung und Deckungsbeitragsrechnung. Darüber hinaus werden auch gesamtgesellschaftliche und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen in die strategischen Überlegungen einbezogen, etwa Fragen der Energieversorgung, geopolitische Entwicklungen oder sich verändernde Marktstrukturen und internationale Wettbewerbsdynamiken.

Schließlich wird die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Innovationsakteuren ambivalent bewertet. Einerseits erkennen Betriebe die Bedeutung von Forschung für die langfristige Innovationsfähigkeit des Handwerks an und betonen, dass Transfer entscheidend für die Bewältigung von Transformation ist. Andererseits bestehen Vorbehalte gegenüber Forschungsprojekten, die als bürokratisch, zeitintensiv und wenig praxisnah wahrgenommen werden. Forschungsergebnisse werden häufig als schwer übertragbar auf den konkreten Betriebsalltag eingeschätzt, insbesondere wenn Betriebe nicht direkt in die Projekte eingebunden sind. Daraus resultiert der Wunsch nach stärker

bedarfsorientierten Forschungsthemen sowie nach niedrigschwelligen Kooperationsformaten, die eine tatsächliche Nutzung der Ergebnisse im Betrieb ermöglichen.

Die Entwicklung der relevanten Themenfelder kann im Zeitverlauf ab 2022 nachvollzogen werden und stellt sich wie folgt dar:

Thema	Bedarfserhebung 2022	Bedarfserhebung 2024	Bedarfserhebung 2026
<b>Demografischer Wandel &amp; Fachkräftemangel</b>	Demografischer Wandel & Fachkräftemangel	Demografischer Wandel & Fachkräftemangel	Demografischer Wandel & Fachkräftemangel
<b>Digitalisierung</b>	Digitalisierung („digitale Transformation“)	Digitalisierung & KI	Digitalisierung & KI
<b>Krisen / Rahmenbedingungen</b>	Auswirkungen von Krisen (z. B. Corona)	Nachwirkungen der Coronakrise	Umgang mit der Energiekrise
<b>Arbeitsorganisation</b>	Bürokratie	Optimierung von Arbeitsprozessen & Zeitmanagement	Zeitmanagement
<b>Nachhaltigkeit</b>	Nachhaltigkeit (z. B. Ressourceneffizienz)		
<b>Strategie &amp; Innovation</b>	mangelnde Kapazitäten, Innovationen umzusetzen	mangelnde Kapazitäten, Innovationen umzusetzen	Strategische Weiterentwicklung angestrebt (in Bereichen Nachhaltigkeit, Technologieeinsatz)

Im Zeitverlauf der Bedarfserhebungen unter Führungskräften von KMU zeigt sich, dass einige Themen konstant relevant bleiben, insbesondere der demografische Wandel und der damit verbundene

Fachkräftemangel sowie die fortschreitende digitale Transformation, unter dem Schlagwort Künstliche Intelligenz diskutiert wird. Die zugrunde liegenden Fragestellungen für Führungskräfte bleiben dabei über die Jahre hinweg ähnlich: Im Bereich Fachkräftesicherung stehen vor allem Personalführung, Ausbildung, Mitarbeiterbindung und Wissenssicherung im Vordergrund, während sich im Bereich Digitalisierung die Fragen auf Einführung, Nutzung, rechtliche Rahmenbedingungen und konkrete betriebliche Mehrwerte konzentrieren.

Zum Erhebungszeitpunkt der Bedarfserhebung aus dem Jahr 2022 war das Themenspektrum stark durch multiple Krisenerfahrungen geprägt, insbesondere durch die Corona-Pandemie, gestörte Lieferketten, Energiepreisentwicklungen und geopolitische Unsicherheiten. In diesem Kontext spielten auch Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz eine größere Rolle für die Führungskräfte, vor allem als Reaktion auf Versorgungsengpässe und Kostensteigerungen. In den Folgeerhebungen ab 2024 traten diese Aspekte jedoch in den Hintergrund, während sich der Fokus stärker auf strukturelle Dauerprobleme wie Fachkräftemangel, Digitalisierung, Zeitmanagement und Prozessoptimierung verlagerte. In der Bedarfserhebung 2026 treten zusätzlich strategische Themen wie Unternehmensentwicklung, Innovation und Kundenakquise stärker hervor, was auf eine zunehmende Verschiebung von akuten Krisenbewältigungsstrategien hin zu langfristigen Wettbewerbs- und Zukunftsfragen hindeutet.

### **2.1.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate**

KMU sind in ihrem Alltagsgeschäft stark eingebunden, woraus sich eine besondere Abhängigkeit von gut zugänglichen, zeiteffizienten und praxisnahen Wissens- und Transferangeboten ergibt. Gleichzeitig werden viele Forschungsansätze von den Führungskräften als zu theoretisch, zu abstrakt oder zu zeitaufwendig wahrgenommen, sodass sie im betrieblichen Alltag nur schwer nutzbar sind. Dieses Kapitel widmet sich daher den konkreten Bedarfen von KMU-Führungskräften an Formate und Methoden, die für die betriebliche Praxis geeignet sind und den Wissenstransfer zwischen Forschung und KMU wirksam unterstützen.

#### **Formate: Effektive Formate für den Wissenstransfer zwischen Forschung und KMU**

Die Aussagen der Führungskräfte zeigen deutlich, dass Wissenstransfer aus Sicht der Betriebe vor allem dann gelingt, wenn er in bestehende Kommunikations- und Vertrauensstrukturen eingebettet ist. Beispielsweise persönliche/betriebliche Netzwerke, Innungen, Verbände und informelle Communities spielen hierbei eine zentrale Rolle. Der Austausch über neue Technologien, Förderprogramme oder betriebliche Erfahrungen findet primär in diesen Kontexten statt. Besonders wirksam werden digitale Gruppenformate eingeschätzt, etwa moderierte WhatsApp-Communities mit hoher Reichweite, da sie schnelle Rückmeldungen ermöglichen und niedrigschwellig zugänglich sind. Entscheidend ist dabei nicht

nur die technische Plattform, sondern vor allem die aktive Moderation sowie eine thematische Strukturierung der Inhalte.

Gleichzeitig berichten die Führungskräfte, dass es eine Vielzahl dezentraler Informationswege gibt und ein systematischer Überblick über relevante Angebote kaum möglich ist. Daraus ergibt sich ein klar artikulierter Bedarf nach einem zentralen, thematisch strukturierten Wissensort, etwa in Form einer Datenbank oder Plattform, auf der Forschungsergebnisse, Praxisbeispiele, Tools und konkrete Ansprechpartner gebündelt verfügbar sind. Wichtig ist dabei nicht nur der Speicherort, sondern auch die Art der Aufbereitung, beispielsweise durch Filtermöglichkeiten nach Themen, Gewerken oder Anwendungsfällen (z. B. Case Studies, „Kochrezepte“, Tool-Empfehlungen). Ohne eine solche Bündelung ziehen sich viele Betriebe aus Weiterbildungs- und Informationsangeboten zurück, da die Relevanz einzelner Inhalte im Arbeitsalltag schwer einzuschätzen ist.

Vor diesem Hintergrund werden klassische Informationsformate wie Newsletter als nur eingeschränkt geeignet bewertet. Zwar werden sie weiterhin genutzt, gleichzeitig berichten die Betriebe jedoch von einem Überangebot, das eine gezielte Auswahl relevanter Inhalte erschwert. Als deutlich hilfreicher werden dagegen Best-Practice-Beispiele, Case Studies sowie konkrete Austauschformate eingeschätzt, da diese einen direkten Bezug zur betrieblichen Realität herstellen und Umsetzungsoptionen sichtbar machen.

Eine besondere Bedeutung kommt zudem Verbänden und intermediären Netzwerken als Multiplikatoren zu. Überregionale Netzwerke und Verbandsstrukturen ermöglichen eine Bündelung unterschiedlicher Perspektiven, etwa aus Arbeitsmarktpolitik, Sozialversicherung oder Wirtschaftsförderung, und bieten Betrieben eine erste Orientierung, welche Themen aktuell relevant sind. Gleichzeitig erwarten die Führungskräfte, dass diese Akteure stärker als Filterinstanzen agieren und Informationen vorsortieren, da eine eigenständige Bewertung der Informationslage im Betriebsalltag kaum leistbar ist.

Darüber hinaus wird professionelle Öffentlichkeitsarbeit als bislang wenig genutztes, aber wirkungsvolles Transferinstrument identifiziert. Wenn Projektergebnisse in verständlichen Medienformaten wie Videos, Short-Videos oder anschaulichen Grafiken aufbereitet und verbreitet werden, steigt sowohl die Sichtbarkeit der Forschung als auch der konkrete Nutzen für beteiligte Betriebe, etwa im Hinblick auf die eigene Außendarstellung. Geförderte Kommunikationsmaßnahmen können zudem die Bereitschaft erhöhen, sich an Forschungsprojekten zu beteiligen, da sie unmittelbare betriebliche Mehrwerte erzeugen.

Ein wiederkehrendes Anliegen der Führungskräfte ist zudem der Wunsch nach konkreten und dauerhaft erreichbaren Ansprechpartnern. Aufgrund projektbasierter Beschäftigungsstrukturen in der Wissenschaft

gehen Kontakte nach Projektende häufig verloren, sodass betriebliche Rückfragen nicht weiterverfolgt werden können. Dies erschwert eine kontinuierliche Innovationsbegleitung von KMU und unterstreicht die Bedeutung stabiler Transferstrukturen über einzelne Projekte hinaus.

### **Methoden: Sichtbarkeit und Aufbereitung von Forschungsergebnissen für die Praxis**

Unabhängig vom gewählten Format formulieren die Betriebe klare Anforderungen an die methodische Gestaltung von Wissenstransfer. An erster Stelle steht die Forderung nach Niedrigschwelligkeit und Zeiteffizienz. Inhalte müssen in kurzer Zeit erfassbar sein und sich unmittelbar auf betriebliche Entscheidungen beziehen („ohne große Übersetzungsarbeit“). Führungskräfte betonen, dass innerhalb von maximal 30 Minuten erkennbar sein sollte, ob ein Thema relevant ist und welche konkreten Handlungsoptionen sich für ihren Betrieb daraus ergeben. Lange theoretische Einführungen, komplexe Fachsprache oder häufig wechselnde digitale Tools werden als Hemmnisse für die Nutzung von Transferangeboten wahrgenommen.

Eng damit verbunden ist der Wunsch nach kuratierter Information statt Informationsflut. Wissenstransfer wird aus Sicht der Betriebe weniger als reine Verbreitung von Informationen verstanden, sondern vielmehr als gezielter Auswahl-, Bewertungs- und Übersetzungsprozess. Vertraute Institutionen wie Kammern, Verbände oder etablierte Netzwerke werden hierbei als geeignete Akteure gesehen, um Relevanz herzustellen und Orientierung zu bieten.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die praxisnahe Übersetzung von Forschungsergebnissen. Viele Betriebe kritisieren, dass Forschung häufig auf einer Metaebene verbleibt und nur begrenzt auf konkrete betriebliche Fragestellungen übertragbar ist. Selbst bei direkter Projektbeteiligung wird der betriebliche Mehrwert teilweise als gering eingeschätzt, wenn komplexe wissenschaftliche Diskussionen den Praxisbezug überlagern. Daraus ergibt sich der Wunsch nach stärker an realen Arbeitsprozessen orientierten Forschungsdesigns sowie nach Transfermethoden, die konkrete Handlungsschritte, Entscheidungsgrundlagen und Umsetzungsbeispiele bereitstellen.

Zudem wird die fehlende Verstetigung von Projektergebnissen problematisiert. Nach Projektende fehlen häufig institutionelle Strukturen, die Ergebnisse langfristig sichern, aktualisieren und weiterverbreiten. Dadurch gehen wertvolle Erkenntnisse verloren oder verbleiben in einzelnen Netzwerken, ohne eine breitere Wirkung zu entfalten. Aus Sicht der Betriebe braucht es hierfür klar verantwortliche Akteure und dauerhaft gepflegte Wissensstrukturen, die über einzelne Projektlaufzeiten hinaus bestehen.

Schließlich stellt die Bürokratie bei der Beteiligung an Forschungsprojekten ein wesentliches Hemmnis für den Transfer dar. Aufwendige Antragsverfahren, lange Bewilligungszeiträume und umfangreiche

Dokumentationspflichten wirken insbesondere auf kleine Betriebe abschreckend und binden Ressourcen, die im Tagesgeschäft fehlen. Während eine Beteiligung als Unterauftragnehmer teilweise als praktikabler Zugang beschrieben wird, bleibt der Einstieg in Forschungs Kooperationen für viele Betriebe mit hohen Unsicherheiten verbunden. Für einen breiteren Einbezug von KMU wären daher deutlich vereinfachte Beteiligungsmodelle sowie frühzeitige Transferkonzepte erforderlich, die bereits während der Projektlaufzeit konkrete betriebliche Nutzung ermöglichen.

Aus der Betrachtung der vorangegangenen Bedarfserhebungen ergibt sich folgendes Bild für präferierte Methoden und Formate der Führungskräfte von KMU:

	Bedarfserhebung 2022	Bedarfserhebung 2024	Bedarfserhebung 2025/26
<b>Bevorzugte Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisnahe Darstellungen und Visualisierungen</li> <li>• Kurze Dauer bzw. geringer Umfang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung gezielter Multiplikatoren (Verbände, Kammern)</li> <li>• Praxisnahe Darstellungen und Visualisierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisnahe Darstellung und Visualisierungen</li> <li>• Kurze Dauer bzw. geringer Umfang</li> </ul>
<b>Bevorzugte Formate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Formate (z. B. kurze Schulungen oder Podcasts)</li> <li>• Best-Practice Beispiele</li> <li>• Austauschformate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• digitale Quellen wie Websites, Fachzeitschriften und Newsletter</li> <li>• Expert*innengespräche und konkrete Ansprechpersonen</li> <li>• Veranstaltungsformate wie Workshops, Netzwerke und Transfertage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Informationsplattform</li> <li>• Konkrete Ansprechpersonen</li> <li>• Best-Practice Beispiele</li> <li>• Video, Short-Video und Grafiken</li> <li>• Austauschformate</li> </ul>

Über die Bedarfserhebungen unter Führungskräften von KMU der Jahre 2022, 2024 und 2025/6 hinweg zeigt sich konsistent, dass praxisnahe Darstellungen, Visualisierungen und eine kompakte Ergebnisaufbereitung zu den bevorzugten methodischen Zugängen zählen. Führungskräften ist es

besonders wichtig, Relevanz und erste Umsetzungsideen in kurzer Zeit erfassen zu können, um Transferangebote überhaupt in den betrieblichen Alltag integrieren zu können.

Bezüglich der Formate werden durchgängig zeit- und ortsunabhängige Online-Angebote, Austauschformate und Best-Practice-Beispiele positiv bewertet. Gleichzeitig verschiebt sich der konkrete Medientyp im Zeitverlauf: Während 2022 vor allem kurze Schulungen und Podcasts genannt wurden, standen 2024 stärker Websites, digitale Fachzeitschriften und Newsletter im Vordergrund. In der Bedarfserhebung 2025/26 gewinnen visuelle Formate wie Videos und Grafiken deutlich an Bedeutung. Gleichzeitig wird das Überangebot an Newslettern zunehmend kritisch gesehen, was den Wunsch nach zentralen Plattformen und kuratierten Inhalten weiter verstärkt.

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

Betriebsräte als Interessensvertretungen in den Betrieben und Unternehmen sind seit der letzten Bedarfserhebung, wie auch die anderen Akteursgruppen weiterhin von den tiefgreifenden gesellschaftlichen und teils internationalen Veränderungen und Umbrüchen betroffen. Das bestätigt die Analyse einer Anhäufung von Krisen, die sich überlagern und gegenseitig beeinflussen (vgl. Bedarfserhebung 2024 und die Beschreibung oben unter KMU 2.1.2.)

Stärker als zuvor wirkt sich die beschleunigte Einführung von KI unmittelbar auf die Bedarfe der Betriebsräte aus. Auch wenn die Einführung in den Unternehmen unterschiedlich gehandhabt wird, ist das Erleben von Betriebsräten, dass neue Technik von den Unternehmen oft schnellstmöglich ohne Rückfragen eingeführt werden soll. Damit einher geht entweder eine prüfende und skeptische Haltung von Betriebsräten gegenüber der Einführung neuer Techniken oder ein auf Datenschutz und den Ausschluss von Verhaltenskontrolle fokussierendes Reagieren, das den komplexen Herausforderungen algorithmischer Steuerung von Arbeit nicht gerecht wird. Dabei sind Betriebsräte den technischen Möglichkeiten gegenüber aufgeschlossen und hoffen auf deren Potenziale, da sie um die branchenspezifischen Anforderungen wissen.

Der Faktor Zeit spielt auch bei Betriebsräten eine zunehmend kritische Rolle. Der demografische Wandel, Fachkräftemangel und sinkende Gewerkschaftsmitgliedschaften erschweren die Beteiligung von Beschäftigten in Betriebsräten, womit auch die Betriebsratsarbeit schlechter geschultert werden kann. Hinzu kommt Druck von Unternehmensführungen, die Betriebsräte noch immer als Bremser wahrnehmen und Schulungen in Bezug auf KI nicht genehmigen. Aus Perspektive der Betriebsräte ist dies ein zeit- und kostenaufwendiges Nullsummenspiel. Im Untersuchungszeitraum 2025 kam erschwerend die Vorbereitung auf die im Frühjahr 2026 stattgefundenen Betriebsratswahlen hinzu.

Um das oft reichhaltige Erfahrungs-, Kultur- und Organisationswissen von Betriebsräten in Innovation- und Transferprozessen zu nutzen und zu entfalten, braucht es innerbetrieblich eine gelebte Unternehmenskultur von sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit und in der Forschung eine stärkere Anerkennung von Betriebsräten als betrieblichen Akteuren im Innovationsprozess. Dies meint eine angemessene Anerkennung und Abbildung des gesetzlichen Auftrags von Betriebsräten, sowie deren Erfahrungswissens und Rolle als Ermöglicher im Unternehmen.

Bisher gelangen Ergebnisse der Arbeitsforschung nur sehr vermittelt durch Projekte wie WIN:A, intermediäre Akteure wie Gewerkschaften und Berufsgenossenschaften, oder durch starkes individuelles Engagement von Betriebsräten in die Betriebsratsarbeit. Ähnlich wie bei KMU-Führungskräften (siehe 2.1.2.) werden die Forschungsthemen dort oft als zu wenig relevant wahrgenommen, um die knappen zeitlichen Ressourcen darauf zu verwenden. WIN:A und die BTQ haben die Bedarfe der vergangenen Jahre konsequent in verbesserte Transferformate übertragen. Die aktuelle Bedarfserhebung fokussiert noch einmal ergänzend hierzu auf sinnvolle Formate und Methoden vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen.

#### **2.2.1. Methodik der Erhebung**

Die Bedarfserhebung 2025 basiert auf einem kombinierten Ansatz aus standardisierten Fragebögen, qualitativ ausgewerteten Bedarfserhebungsworkshops sowie ergänzenden Rückmeldungen aus dem AK-KI und weiteren gewerkschaftlichen Praxiszusammenhängen. Der Fragebogen wurde in fünf Workshops mit Betriebsräten eingesetzt und diente der systematischen Erfassung von Themenfeldern, Informationsquellen und bevorzugten Formen der Wissensvermittlung. Zugleich wurden die Workshops selbst als qualitative Erhebungsformate ausgewertet, um Bedarfe und Problemwahrnehmungen aus der betrieblichen Mitbestimmungspraxis vertiefend zu erfassen. Ergänzend flossen laufende Rückmeldungen aus dem AK-KI und dem gewerkschaftlichen Umfeld in die Einordnung der Ergebnisse ein.

## 2.2.2. Themenfelder

Die abgefragten Themenfelder knüpfen an die Bedarfserhebungen 2022 und 2024 an und wurden um offene Angaben aus Fragebogen, Workshops und Rückmeldungen aus dem AK-KI ergänzt. Dadurch lassen sich sowohl Kontinuitäten als auch neue Bedarfe in der Mitbestimmungspraxis sichtbar machen. Einen Überblick bietet Abbildung 1.

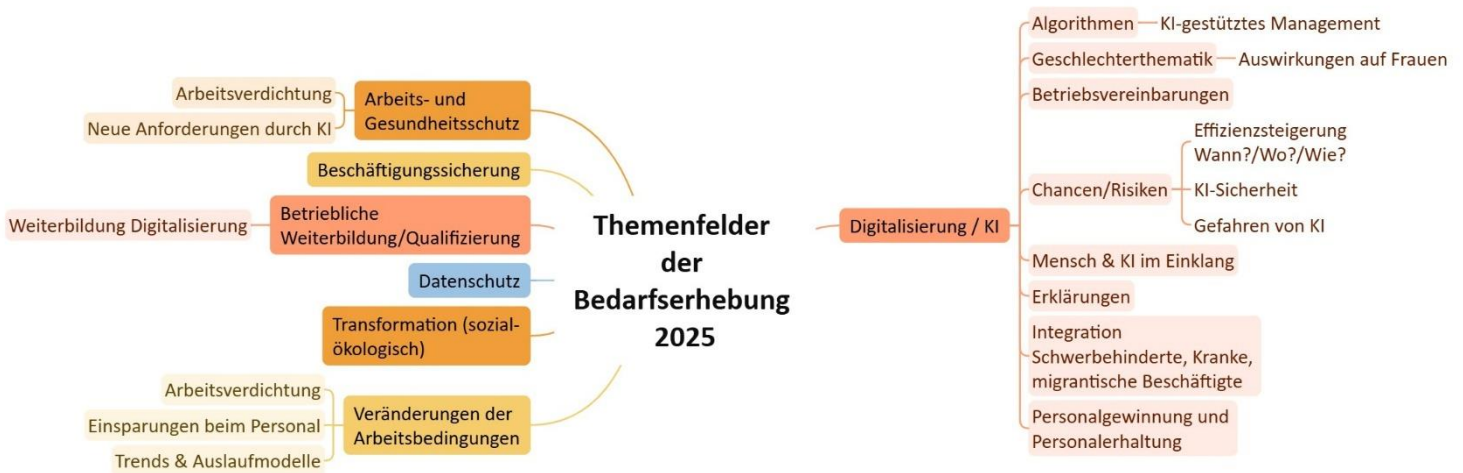


Abbildung 1 Themenfelder der Betriebsräte-Befragung

### Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Digitalisierung und KI sind erneut das zentrale Themenfeld der befragten Betriebsräte. In den Workshops zeigten sich dabei drei typische Konstellationen: bereits laufende Einführungen mit konkreten Aushandlungen, angekündigte Einführungen ohne ausreichende Beteiligung sowie nachträglich freigeschaltete KI-Funktionen in bereits eingeführter Software.

Besonders wichtig sind Informations- und Qualifizierungsbedarfe zu Chancen und Risiken von KI, zu ihrer Funktionsweise sowie zu ihren Auswirkungen auf Arbeit, Gesundheit und Beschäftigung. Damit einher geht der konkrete **Bedarf nach Weiterbildungen/Qualifizierungen** zum Thema Digitalisierung und KI.

Von hohem Interesse sind außerdem die Nachvollziehbarkeit und Funktionsweise von Algorithmen, Trainingsdaten, Gewichtungen und Steuerungsmöglichkeiten der Algorithmen auf bestimmte Zielstellungen hin, sowie die **Steuerung von Arbeit durch algorithmische Systeme** und Formen des KI-gestützten Managements

Die **Geschlechterthematik** und dabei insbesondere die Auswirkungen auf Frauen spielen für die Befragten eine Rolle. Frauen sind häufiger von negativen Auswirkungen von KI-Modellen betroffen als Männer, sei es in der Bewerber\*innen-Auswahl durch Algorithmen, sei es durch den Trend der Flexibilisierung von Arbeitszeiten z.B. im Handel, weil Algorithmen jetzt genauer bestimmen können, wann Beschäftigte betriebswirtschaftlich gebraucht werden und wann nicht und somit die Funktion der Kinderbetreuung, die zumeist noch immer Frauen zufällt, zu einem Nachteil für Frauen am Arbeitsmarkt führen kann.

Durch den wachsenden Eindruck und die Erfahrungen eines schleichenden Personalabbaus bei Einführung von KI, sowie des Fachkräftemangels in Deutschland, gewinnen für die Befragten auch die Themen **Personalerhalt und Personalgewinnung** an Bedeutung. Deutlich wird dabei, dass KI nicht isoliert, als Technologiethema betrachtet wird, sondern im Zusammenhang mit Beschäftigungssicherung, Fachkräftebindung und betrieblichen Zukunftsperspektiven.

Damit einhergehend ist in den nachfolgenden Themenfeldern immer wieder ein Interesse an der **Vereinbarkeit von Mensch und KI** im Sinne einer menschlichen Arbeitswelt, die auch die Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen, einen menschlichen Umgang mit Krankheit, sowie die Bedarfe von Arbeitenden mit Migrationshintergrund angemessen berücksichtigt.

Aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit ergibt sich auch der konkrete Bedarf nach der Ausgestaltung von **Betriebsvereinbarungen** zum Themenfeld Digitalisierung und KI und dabei der Integration aller hier zuvor genannten Themenbereiche. Klassische Betriebsvereinbarungen zur Einführung herkömmlicher IT-Systeme werden der aktuellen Entwicklung von sich selbst verändernden KI-Systemen nicht mehr gerecht, da diese, soweit sie ungeregelt agieren dürfen, die von den Sozialpartnern oder betrieblichen Akteuren getroffenen Vereinbarungen und Regelungen unterlaufen können.

## **Datenschutz**

Der Datenschutz bleibt auch 2025 wichtiges Thema für die befragten Betriebsräte. Sie wünschen sich vor allem Handlungsempfehlungen in einer zunehmend unübersichtlichen und oft über nationale Gesetzgebungen hinweg verarbeitenden IT-Landschaft, die jetzt durch Techniken wie KI-Anwendungen und BigData-Verfahren persönliche Daten noch schneller und intransparenter verarbeitet. Auch beim Thema Datenschutz kommen verstärkend ein Mangel an Anbietern in einer quasi Monopolstellung und häufige herstellerseitige Software-Updates hinzu, die bestehende sozialpartnerschaftliche oder betriebliche Regelungen unterlaufen.

## **Beschäftigungssicherung**

Beschäftigungssicherung war den Befragten nach dem Themenfeld KI das zweitwichtigste Thema. Womit sich dieser Trend aus der Befragung von 2024 fortsetzt. Aus der Diskussion um die oben beschriebenen tatsächlichen und befürchteten Auswirkungen von KI ergab sich immer wieder der Punkt der Beschäftigungssicherung. Zu der im Bericht aus dem Jahr 2024 eingehend behandelten Analyse Beschäftigungssicherung kommt zunehmend das Erleben einer volatilen volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Sicherheit angesichts von Kriegen und Krisen. Diese sich verschränkenden Unsicherheiten zeigt sich wiederkehrend in den Pausen unserer Workshops. Betriebsräte zielen hier, oft in Verbindung mit angestrebten Regelungen zu KI, auf Zukunftsregelungen mit den Arbeitgebern.

## **Arbeits- und Gesundheitsschutz & Veränderungen der Arbeitsbedingungen**

Wie auch 2024 nahmen die Veränderungen von Arbeitsbedingungen einen hohen Stellenwert bei den Befragten ein, verschieben sich aber deutlich zur Problematik einer Arbeitsintensivierung und Einsparungen beim Personal. Sie haben damit Auswirkungen auf das ebenso als sehr wichtig erachtete Themenfeld des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die von der BTQ befragten Betriebsräte führen hierfür mehrere sich verschränkende und verstärkende Ursachen an. Der Fachkräftemangel wird mancherorts verstärkt von Einstellungsstopps seitens der Unternehmen, die in der Erwartung handeln, dass KI-Systeme kurz- bis mittelfristig Einsparungen ermöglichen könnten. Hinzu kommen betriebswirtschaftliche Unsicherheiten, z.B. bei einer Abhängigkeit vom Export-Geschäft.

Im Themenfeld Arbeits- und Gesundheitsschutz geht es vor allem um erfahrene Auswirkungen von Arbeitsintensivierung durch neue Technik. KI-Systeme führen zum jetzigen Zeitpunkt in betrieblichen Anwendungen häufig zu mehr Stress für die Beschäftigten, da diese sich zum einen auf neue Anforderungen einstellen müssen und von ihnen gleichzeitig mehr Arbeitsleistung bei der Nutzung von verlangt wird. Bei schlechter Gestaltung der Systeme – insbesondere in der automatisierten Zuweisung von Arbeitsschritten – führt dies zu überhöhten Arbeitsanforderungen oder oft auch noch widersprüchlichen Arbeitsanweisungen, welche die Arbeitsbelastung zusätzlich erhöhen. Da der Arbeits- und Gesundheitsschutz mitbestimmte Aufgaben der Betriebsräte betrifft, besteht hier beim derzeitigen 'Wildwuchs der Digitalisierung' auch zukünftig ein hoher Bedarf an Forschung im Sinne einer menschenzentrierten Gestaltung neuer Systeme, sowie dem dazugehörigen Wissenstransfer in die betriebliche Praxis.

## **Sozial-ökologische Transformation**

Auffallend in der Befragung von 2025 war, dass bei den Bedarfen in der Zielgruppe der Betriebsräte die ökologische Transformation im Vergleich zu den vorherigen Befragungen in den Hintergrund trat. Die mit dem Themenfeld KI verknüpfte soziale Transformation behielt hingegen ihre Relevanz. Da Folge-Workshops nicht Teil der Bedarfserhebungsbögen 2025 waren, wurde nicht weiter nach Gründen hierfür gefragt. Das Interesse der BRs an der ökologischen Transformation wird weiterhin in den Bedarfserhebungsworkshops genannt, nur werden die kurzfristigeren betrieblichen Belange und die wirtschaftliche und persönliche Unsicherheit stärker gewichtet. Dazu passend, wird der Zusammenhang von KI und Nachhaltigkeit bei den Betriebsräten zunehmend im Sinne einer sozialen Nachhaltigkeit gelesen.

Themenübergreifend wurden in allen Workshops und Qualifizierungen der BTQ deutlich der Bedarf nach einer sehr konkreten Zuordnung zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen, d. h. den konkreten Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte (Arbeitsschutzgesetze, Betriebsverfassungsgesetz, DSGVO, EU-KI-VO etc.) geäußert. Über die drei Erhebungszeiträume zeigt sich bei der Zielgruppe der Betriebsräte eine erkennbare thematische Kontinuität bei gleichzeitiger Verschiebung der Schwerpunkte. In der Erhebung 2022 benötigten Betriebsräte vor allem eine gemeinsame betriebliche Definition von KI, Informationen zu Mitbestimmungsrechten gemäß BetrVG sowie Orientierung zu Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einführung neuer Technologien.

Bis 2024 hatte sich der inhaltliche Schwerpunkt verschoben: Beschäftigungssicherung, Standorterhalt und die Ausgestaltung neuer Arbeitsprozesse – besonders in der Metallindustrie – standen im Vordergrund. Arbeits- und Gesundheitsschutz gewann an Gewicht, vor allem im Zusammenhang mit mobiler Arbeit und dem Einsatz digitaler Steuerungssysteme. Die sozial-ökologische Transformation wurde als relevant benannt, stand aber hinter den unmittelbaren betrieblichen Herausforderungen zurück.

Die Erhebung 2025 spiegelt die in der Zwischenzeit stark beschleunigte Einführung neuer Systeme wider. Arbeitsintensivierung durch KI-gestützte Systeme, algorithmische Steuerung von Arbeit sowie die Aushandlung von konkreten Betriebsvereinbarungen rücken in den Vordergrund. Der ökologische Aspekt der Transformation gerät weiter aus dem Fokus der Zielgruppe; wirtschaftliche Unsicherheit und Beschäftigungssicherung bleiben als Rahmenbedingungen bestehen. Über alle drei Erhebungen hinweg benennen Betriebsräte den Bedarf an konkreten Handlungshilfen mit klarem Bezug zu BetrVG, DSGVO, EU-KI-Verordnung und allen anderen relevanten rechtlichen Grundlagen von Betriebsratsarbeit. Die folgende Abbildung gibt abschließend einen detaillierteren Einblick in den Verlauf der Themenschwerpunkte.

Thema	Bedarfserhebung 2022	Bedarfserhebung 2024	Bedarfserhebung 2025/26
<b>KI &amp; Digitalisierung</b>	KI-Definition & Abgrenzung zu Digitalisierung; Mitbestimmung bei KI-Einführung	Digitalisierung & KI; Regelung neuer Technologien (PIS, ERP, MS 365)	Mitbestimmung bei algorithmischer Steuerung von Arbeit; menschenzentrierte KI; Diskriminierung durch KI
<b>Mitbestimmung &amp; Rechtsbezug</b>	Gestaltungsbedarf bei KI-Einführung; Mitbestimmungsrechte nach BetrVG	BetrVG-Bezug bei agilen Arbeitsmethoden, mobiler Arbeit, DSGVO	Konkrete Handlungsmöglichkeiten nach BetrVG, DSGVO, EU-KI-VO u.a. Mustervereinbarungen
<b>Arbeits- &amp; Gesundheitsschutz</b>	Frühzeitige Partizipation bei technologischen Veränderungen	Gefährdungsbeurteilung en; psychische Belastungen; altersgerechte Arbeitsplätze	Arbeitsintensivierung durch KI-Systeme; neue Anforderungen durch neue Arbeitssysteme
<b>Beschäftigungssicherung</b>	Strukturwandel; sozial-ökologische Transformation	Standorterhalt; Beschäftigungssicherung; Qualifizierung bei Transformation (z. B. E-Mobilität)	Betriebliche Zukunftsregelungen; Einstellungsstopps in Erwartung von KI-Einsparungen
<b>Krisen / Rahmenbedingungen</b>	Corona-Pandemie; geopolitische Unsicherheiten	Poly-Krise (Energiepreise, Ukraine-Krieg, Rezession)	Wirtschaftliche Unsicherheit; Exportabhängigkeit; Vorbereitung BR-Wahlen 2026

Thema	Bedarfserhebung 2022	Bedarfserhebung 2024	Bedarfserhebung 2025/26
<b>Qualifizierung</b>	Weiterbildung zu KI und Automatisierung; betriebsparteienübergreifender Wissenstransfer	Qualifizierung von Beschäftigten; Weiterbildungsgesetz 2023; Qualifizierungsgeld	Freistellung für KI-Schulungen; Kompetenzaufbau im Gremium
<b>Sozial-ökologische Transformation</b>	Sozial-ökologischer Strukturwandel; Nachhaltigkeit als Gestaltungsaufgabe	Dekarbonisierung; Klimaneutralität in Produktion und Dienstleistung	Ökologie-Fragen weniger relevant f. Zielgruppe; KI-Nachhaltigkeit wird zunehmend als soziale gelesen

### 2.2.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate

Unsere Befragung bei den Betriebsräten zeigt einen klaren Bedarf an kompakten, rechtlich fundierten und praxisorientierten Materialien: Handlungsleitfäden, Kurz-Infos (zwei Seiten), Checklisten, Mustervereinbarungen und Praxisbeispiele werden von der großen Mehrheit als sehr oder überwiegend hilfreich bewertet. Dabei wird ausdrücklich der Bedarf betont, die Handlungsmöglichkeiten nach BetrVG, sowie weiteren relevanten Arbeitsgesetze, Normen und Verordnungen darzustellen.

Bei den Lern- und Transferformaten ergibt sich ein konsistentes Bild: Präsenz-Workshops und Seminare – insbesondere halb- bis ganztägige Formate mit Austausch und Arbeit an konkreten Fragestellungen –, werden als besonders wirksam erlebt werden. Kurze Online-Formate (im Rahmen zweistündiger Inputs) oder reine Info-Grafiken ohne rechtliche Einordnung werde deutlich geringer bewertet.

Als Informationsquellen werden besonders häufig gewerkschaftliche und gewerkschaftsnahe Anbieter genutzt: Internetauftritte der DGB-Gewerkschaften, Studien und Formate der Hans-Böckler-Stiftung, der Bund-Verlag sowie Bildungsträger wie tbs-Netz und BTQ. Kommerzielle Anbieter, Projekte, Universitäten und arbeitgeberseitige Angebote spielen dagegen eine nachgeordnete Rolle. Oft fehlt neben dem Kontakt schlicht die Zeit sowie die notwendige Freistellung für die Teilnahme an wissenschaftlichen Formaten.

Erste Nutzungserfahrungen mit KI-basierten Assistenzsystemen als Informationsquellen wie ChatGPT, Copilot oder nele.ai werden vereinzelt experimentell genutzt, stoßen aber auf Grund deutlicher Schwächen (Halluzinationen bei Aussagen und Quellenangaben) bisher auf Vorbehalte.

Newsletter und soziale Medien spielen eine nachgeordnete Rolle – sie erfordern kontinuierliche Aufmerksamkeit, die mit dem beschriebenen Zeitdruck kaum vereinbar ist. Dass genannte Newsletter fast ausnahmslos von DGB-Gewerkschaften stammen, unterstreicht deren großes Potenzial als Intermediäre im Wissenstransfer.

Zur Entwicklung der Bedarfe im zeitlichen Verlauf: Bereits 2022 zeichnete sich ein klares Muster ab: Betriebsräte brauchen Formate, die sich in den dichten Arbeitsalltag einfügen lassen. Aus dem BR-Workshop und den Interviews mit gewerkschaftlichen Beratenden ergab sich der Bedarf aus kurzen Workshops oder Online-Seminaren, schriftlichen Handreichungen sowie Austauschtreffen mit anderen Betriebsräten. Videos und Podcasts wurden als Einzelformate ohne Einbettung als wenig nützlich bewertet.

2024 bestätigte sich dieses Bild. Präsenzseminare – insbesondere halb- bis ganztägige Formate mit Austauschcharakter – wurden als besonders wirksam beschrieben. Ergänzend dazu wurden Handlungshilfen, Checklisten und Mustervereinbarungen mit Rechtsbezug als zentrales Arbeitsmittel für den Betriebsalltag benannt. Als Informationsquellen dominierten gewerkschaftliche Anbieter; universitäre und kommerzielle Quellen spielten eine untergeordnete Rolle.

In der Erhebung 2025 bleibt das Grundmuster bestehen. Präsenz-Workshops mit der Möglichkeit der gemeinsamen Arbeit an konkreten Fragestellungen werden gegenüber kurzen Online-Inputs klar bevorzugt. Reine Infografiken ohne rechtliche Einordnung schneiden deutlich schlechter ab als zuvor. Als Informationsquellen werden von den Betriebsräten weiterhin DGB-Gewerkschaften, Hans-Böckler-Stiftung, Bund-Verlag sowie das gewerkschaftliche tbs-Netz hauptsächlich genutzt.

Die folgende Tabelle gibt den Bedarf an Methoden und Formaten der Zielgruppe der Betriebsräte im zeitlichen Verlauf über alle bisherigen Bedarfserhebungen wieder:

	Bedarfserhebung 2022	Bedarfserhebung 2024	Bedarfserhebung 2025/26
<b>Bevorzugte Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompakte, praxisorientierte Formate</li> <li>• Dreiklang: Workshops, Handreichungen, Austauschtreffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze, kompakte Formate (halb- bis ganztägig)</li> <li>• Rechtsbezug als Qualitätsmerkmal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompakte Formate mit Rechtsbezug</li> <li>• Präsenz klar gegenüber reinen Online-Inputs bevorzugt</li> </ul>
<b>Bevorzugte Formate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Workshops / Online-Seminare (3-Stunden-Blöcke)</li> <li>• Handreichungen, Mustervereinbarungen</li> <li>• Austauschtreffen unter Betriebsräten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenzseminare (halb- bis ganztägig)</li> <li>• Handlungshilfen, Checklisten, Mustervereinbarungen mit BetrVG-Bezug</li> <li>• Austauschformate zur Vernetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz-Workshops mit Austausch zu konkreten Fragestellungen</li> <li>• Handlungsleitfäden, Kurz-Infos (2 Seiten), Checklisten</li> <li>• Mustervereinbarungen</li> </ul>

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

Intermediäre Organisationen (z. B. Sozialversicherungsträger, Sozialpartner, Berufs- und Fachverbände) und Beratungsdienstleister stehen im regelmäßigen Austausch mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). 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). Das 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 (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 niedrighschwelligigen und einfachen Zugang zu Produkten aus der Arbeitsforschung und den Angeboten der Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKodA). Die durchgeführt Bedarfserhebung unter Beratenden der Offensive Mittelstand untersucht die Bedarfe der Beratenden und ihre Zugänge zu Produkten aus der Arbeitsforschung.

### 2.3.1. Methodik der Erhebung

Für die quantitative Datenerhebung wurden die OM-Beratenden und OM-Partner im Zeitraum vom 22.09.2025 bis 31.10.2025 per E-Mail gebeten, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Die Befragung erfolgte als standardisiertes Online-Selbstbeantwortungsverfahren. Im Fragebogen wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen gestellt. Die Befragung wurde anonym durchgeführt, und die Ergebnisse werden hier nun 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 den 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" \(MAF; www.om-maf.de\)](#) 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 regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung interagieren.

### 2.3.2. Themenfelder

Die vorliegende Datenerhebung ist die dritte Befragung in der Laufzeit des Projekts WIN:A. In der ersten Bedarfserhebung von 2022 wurden die OM-Beratenden und die OM-Partner 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” ([www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)) sowie die Praxisimpulse Arbeitsforschung eingeflossen.

In der zweiten Bedarfserhebung 2024 wurde unter anderem erhoben, inwiefern die Befragten die Angebote auf der 2023 veröffentlichten Plattform “Management – Arbeit – Forschung” ([www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)) nutzen. Die Plattform stand bei der Bedarfserhebung 2025 ebenfalls im Vordergrund. Darüber hinaus wurden die OM-Beratenden und OM-Partner 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, der sie für zwei Jahre ausgezeichnet. Nach Ablauf dieser zwei Jahre haben sie die Möglichkeit an einem Re-Autorisierungsworkshop teilzunehmen.

In den Workshops 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 in den Workshops viel Raum für Austausch und Vernetzung. Ziel ist es, ein kooperatives und qualitätsorientiertes Beratungsverständnis zu entwickeln.

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 an die Forschung effektiv 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, beantworteten 16 % diese Frage mit „ja“, jedoch gaben auch 43 % an, über *gute Kenntnisse* zu verfügen.

Des Weiteren wurde gefragt, wie die OM-Beratenden und OM-Partner ihre Kenntnisse zu verschiedenen Themen einordnen würden. 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 (Abbildung 2). Kenntnisse zur Lieferkette rangierten 2024 auf dem letzten Platz – Cybersicherheit wurde dort noch nicht abgefragt – gefolgt von Kreislaufwirtschaft und Künstliche Intelligenz. 2022 besaßen laut eigener Angabe rund zweidrittel der Befragten keine bis wenige Kenntnisse zu Künstlicher Intelligenz, und auch beim betrieblichen Umweltschutz fühlten sich viele unsicher.

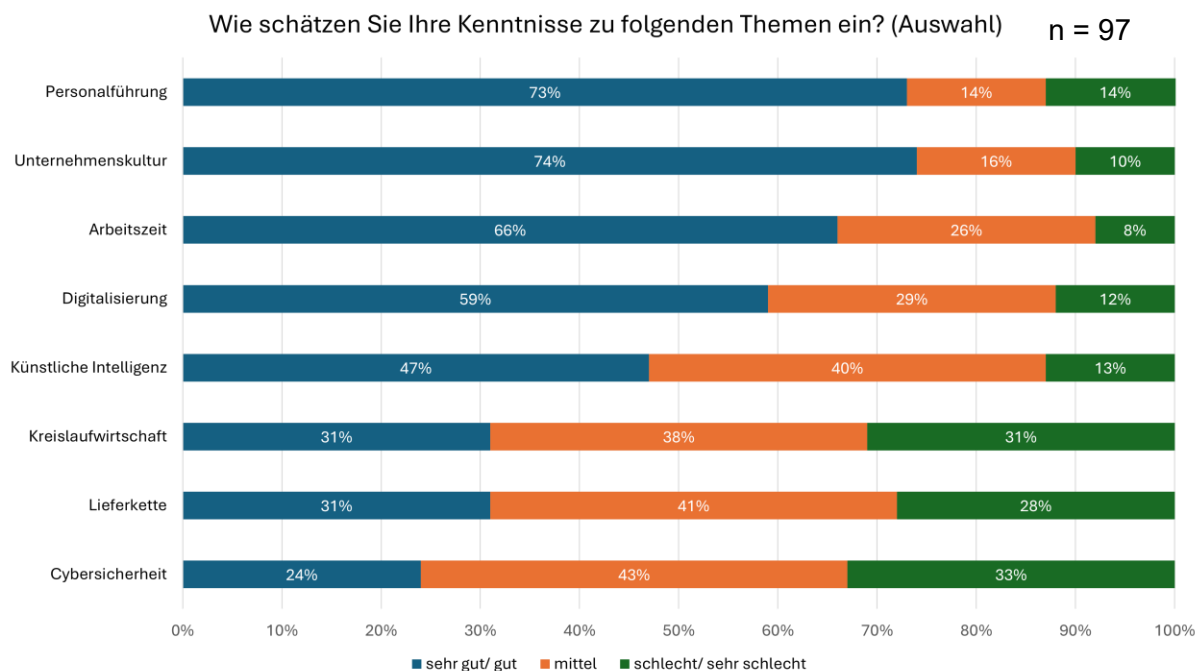


Abbildung 2: Kenntnisse zu verschiedenen Themen (2025)

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 hingegen, auch wenn hier die Kenntnisse ebenfalls gering sind, gaben 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 der Beratenden, um sich weiterzubilden und auf dem aktuellen Stand zu halten, seit sechs Jahren wenig verändert haben. In allen drei Bedarfserhebungen lagen *Aus- und Weiterbildungen* und Informationen aus *Fachliteratur* weit vorne. 2022 gaben sogar jeweils über 65 % an, sich mit diesen beiden Instrumenten fortzubilden und sich damit Kenntnisse aus der Arbeitsforschung anzueignen. Die *Angebote der Offensive Mittelstand* rangierten immer 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 Beratenden gefragt, welche Gründe es hat, wenn sie über wenige 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 der Befragung von 2024 und 2025 wider. 2025 wurde darüber hinaus angemerkt, dass die Informationsquellen oftmals zu unterschiedlich sind und 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 sogar 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* (Abbildung 3).

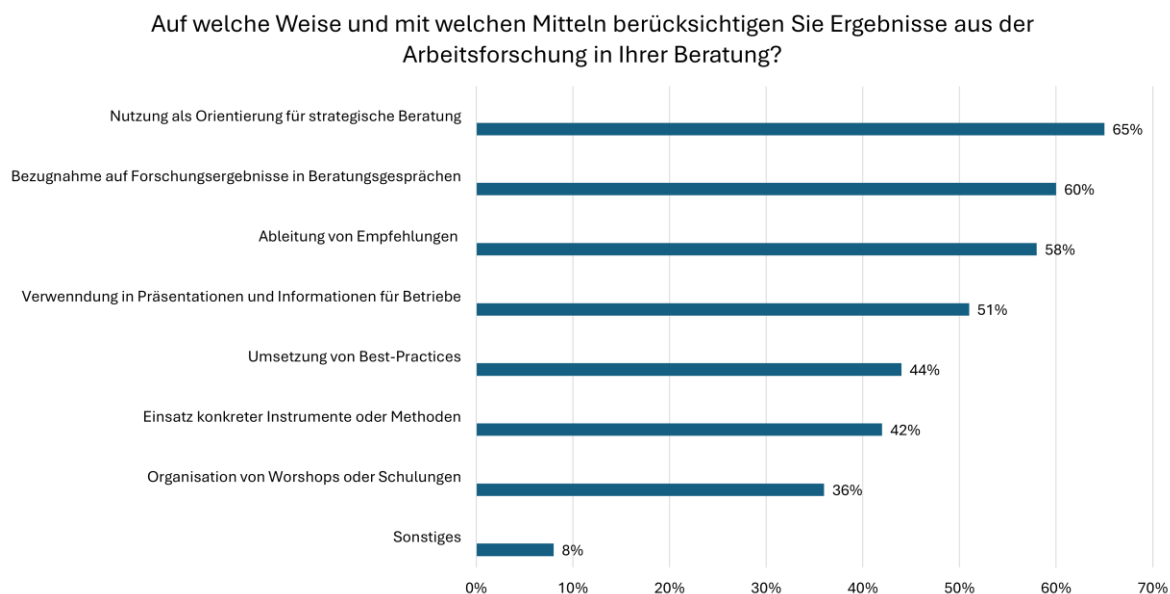


Abbildung 3: Berücksichtigung in der Beratung (2025)

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 wünschen 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 zunächst gebeten wurden, ihre Kenntnisse zur Arbeitsforschung einzuschätzen, wurden sie in einem zweiten Teil gefragt, welche Themen sie bei KMU aktuell 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 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 der *Lieferkette* und dem *Betrieblichen Umweltschutz* gesehen.

### Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung

Aktuell gibt es dreizehn Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKodA), die bundesweit verteilt sind. Regional und mit lokalen Betrieben forschen sie 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 zweidrittel (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 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 als mittel ein, während 12 % angaben, über geringe KI-Kenntnisse zu verfügen (Abbildung 4). 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 Arbeitsalltag erlangt hat.

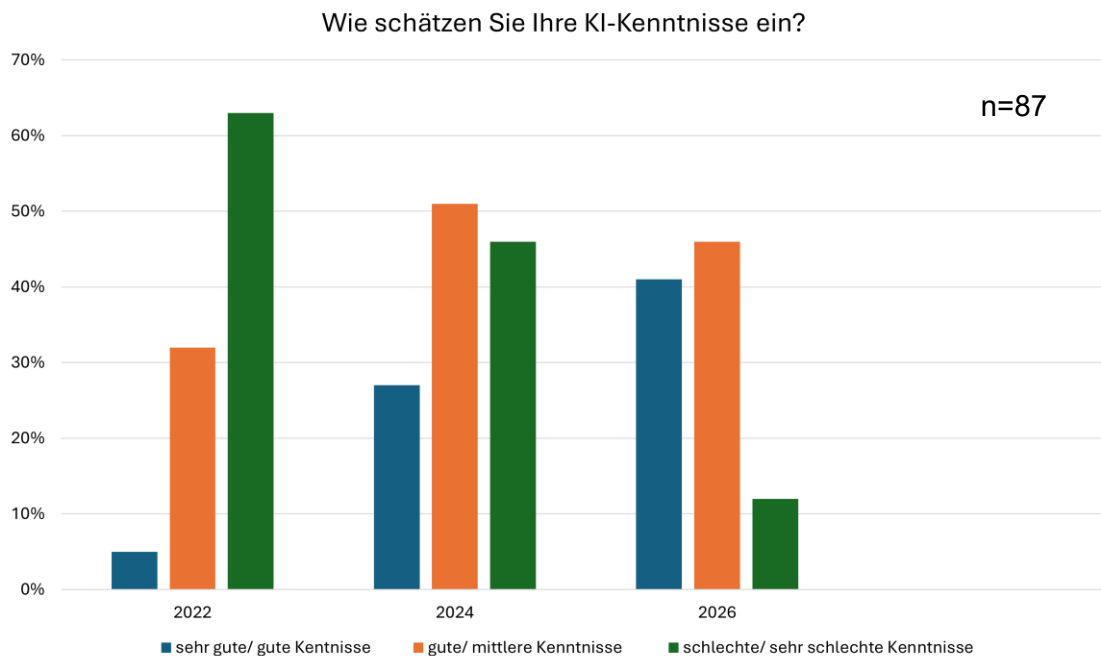


Abbildung 4: Einschätzung der KI-Kenntnisse (2025)

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 Regionalen Kompetenzzentren. Auch diese Entwicklung ist sehr ähnlich zu der Befragung 2024, auch damals gaben die meisten an, 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 Kunden 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 zwar, 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.

### 2.3.3. Wissens- und Transferprozesse: Methoden & Formate

#### Plattform „Management – Arbeit - Forschung“ (MAF)

Zum Zeitpunkt der Befragung war die Plattform “Management – Arbeit - Forschung” ([www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)) bereits zwei Jahre lang online. Auf dieser Plattform finden Beratende, Führungskräfte und Betriebsräte Ergebnisse aus der Arbeitsforschung speziell für sie aufbereitet zu verschiedenen Themen. 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 maximal 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 “Management – Arbeit - Forschung” ([www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)) und der Praxisimpulse Arbeitsforschung berücksichtigt.

In der Bedarfserhebung von 2024 kannten nur 7 % die Plattform “Management – Arbeit - Forschung” ([www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)), für 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 sowie OM-Beratende von ihr erfahren hatten. Seitdem wurde die Plattform MAF auf zahlreichen Veranstaltungen, OM-Gremientreffen und in Autorisierungs- und Re-Autorisierungsworkshops 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](http://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 5).

Wie sind Sie auf die Plattform "Management-Arbeit-Forschung" (om-maf.de) aufmerksam geworden?

n = 31

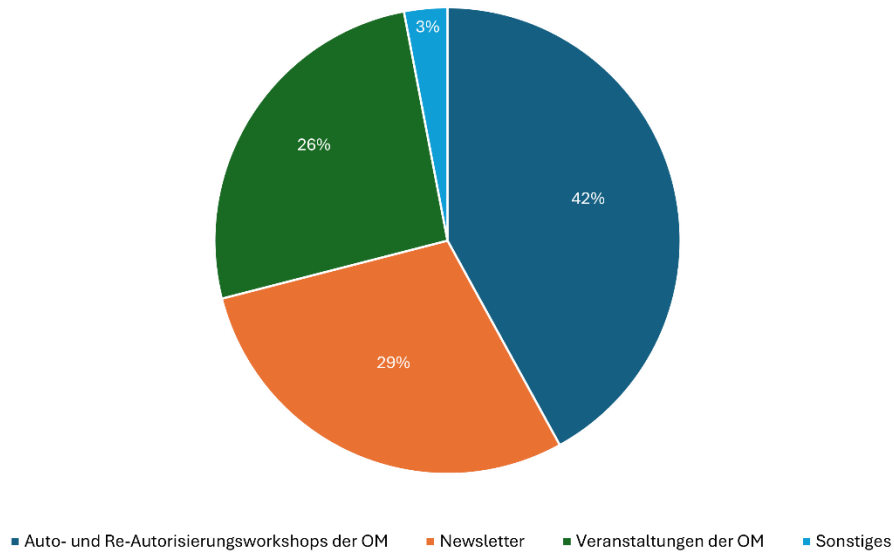


Abbildung 5: Plattform MAF (2025)

### 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 drei Mal zielgruppenspezifisch formuliert (für KMU-Führungskräfte, Beratende und Betriebsräte). Die Themen reichen von Digitalisierung und KI, über Arbeitssicherheit und Gesundheit bis hin zu den Ergebnissen 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, 65 % kannten sie nicht. 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 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 gefragt, welche Themen in den Praxisimpulsen stärker behandelt werden sollten. Hilfsmittel zum Thema *Cybersicherheit* in KMU wurden sich dabei mit 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 die Themen *Bürokratie*, *Lieferkette* und *Informationen der Regionalen Kompetenzzentren Arbeitsforschung* genannt (Abbildung 6). 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 6: Themen Praxisimpulse (2025)

n = 31

Auf der Plattform *“Management – Arbeit - Forschung”* ([www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)) finden sich neben den Praxisimpulsen weitere Angebote für Beratende, die sie in der Beratung nutzen können (z.B. Qualifizierungworkshops, Netzwerkgraphen und Handlungsleitfäden). Die Teilnehmenden der Befragung

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 *Qualifizierungworkshops* wurden von 60 % und die *Praxisimpulse* von 80 % als hilfreich bewertet.

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

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

#### 3.1. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Führungskräften aus KMU

Aus Sicht der befragten Führungskräfte ist Wissenstransfer dann erfolgreich, wenn er nicht bei der reinen Informationsvermittlung stehen bleibt, sondern in kurzer Zeit einen **konkreten betrieblichen Nutzen** erzeugt. Entscheidend ist, dass Transferangebote unmittelbar an betriebliche Entscheidungs- und Arbeitsprozesse anschließen und nicht nur Interesse für neue Themen wecken, sondern tatsächliche Umsetzung ermöglichen. Wissenstransfer muss daher von Beginn an als integraler Bestandteil von Forschungs- und Entwicklungsprojekten mitgedacht werden und nicht erst am Ende als nachgelagerte Kommunikationsaufgabe.

Ein zentrales Kriterium ist die **Niedrigschwelligkeit der Lösungen und Prozesse**. Betriebe bevorzugen Anwendungen, Methoden und Handlungsempfehlungen, die schnell einsetzbar, verständlich und ohne umfangreiche Anpassungen nutzbar sind. Komplexe, stark individualisierte Lösungen oder lange Einführungsphasen stehen dem betrieblichen Alltag entgegen. Entsprechend wünschen sich die Führungskräfte kürzere, kompaktere Projektformate, die schnell zu verwertbaren Ergebnissen führen und geringere Einstiegshürden für eine Beteiligung von KMU aufweisen. In diesem Zusammenhang wird auch gefordert, bürokratische Anforderungen zu reduzieren und alternative Beteiligungsformen, etwa über Unteraufträge, stärker zu nutzen.

Darüber hinaus werden die **praxisnahe Aufbereitung und Übersetzung von Forschungsergebnissen** als entscheidend angesehen. Inhalte müssen in einer klaren, verständlichen Sprache vermittelt und so strukturiert sein, dass Relevanz und erste Umsetzungsschritte rasch erkennbar werden. Gleichzeitig sollte in Forschungsprojekten nicht nur die technische Machbarkeit, sondern auch die **Akzeptanz bei Mitarbeitenden und die Veränderung bestehender Routinen** systematisch berücksichtigt werden, da nachhaltige Implementierung wesentlich von organisationalen und kulturellen Faktoren abhängt.

Als besonders wirksam wird Wissenstransfer dann erlebt, wenn er **in bestehende Netzwerke und Vertrauensstrukturen eingebettet** ist. Persönliche Ansprechpartner, Verbände, Kammern und branchenspezifische Communities spielen eine zentrale Rolle bei der Einordnung neuer Themen und der Bewertung von Relevanz. Digitale Plattformen können diesen Prozess unterstützen, entfalten ihre Wirkung jedoch vor allem dann, wenn sie strukturiert, moderiert und inhaltlich gepflegt sind. Entscheidend ist dabei weniger die Menge der verfügbaren Informationen als deren gezielte Auswahl, Kuratierung und kontextbezogene Einordnung. Zugleich wird deutlich, dass Wissenstransfer nicht losgelöst von den **strukturellen Rahmenbedingungen** betrachtet werden kann. Ohne spezifische Förderinstrumente für die Implementierung von Innovationen im Betrieb und ohne eine finanzielle Absicherung der Transferphase bleiben viele Forschungsergebnisse wirkungslos. Aus Sicht der Betriebe sollte Transfer daher als eigenständige Phase im Innovationsprozess verstanden und entsprechend in Förderlogiken, Projektlaufzeiten und Ressourcenplanungen berücksichtigt werden. Insgesamt zeigt sich, dass ein wirksamer Wissenstransfer weniger durch einzelne Instrumente als durch ein **integriertes Zusammenspiel von Forschung, intermediären Akteuren und betrieblichen Netzwerken** erreicht wird. Voraussetzung dafür ist, dass betriebliche Bedarfe systematisch in die Themenwahl, die Projektgestaltung und die Ergebnisaufbereitung einfließen und dass Forschung „in passender Flughöhe“ zur Betriebswirklichkeit stattfindet. In diesem Sinne wünschen sich die Führungskräfte eine stärker auf KMU zugeschnittene, kompaktere und umsetzungsorientierte Forschungs- und Transferpraxis.



### 3.2. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei betrieblichen Interessenvertretungen

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der Bedarfserhebung, dass betriebliche Interessenvertretungen unter einem erheblichen Anpassungsdruck an die sich neu herausbildenden Formen von Arbeit mit KI stehen. Da Betriebsräte wichtige Partner für Veränderungsprozesse sein können, insbesondere im Sinne einer nachhaltigen und menschenzentrierten Gestaltung von KI-Anwendungen und Arbeit im Ganzen, sowie ein eigenes Interesse am langfristigen Unternehmenserfolg haben, sind sie Partner der Interessen von Führungskräften von KMU (vgl. 2.1.2) in den zunehmend wichtigen Fragen betrieblicher Ausbildung, Personalbindung, Arbeitgeberattraktivität, der Integration migrantischer Fachkräfte sowie neuen Formen der Arbeitsorganisation.

Sowohl bei der Gewinnung von Forschungsergebnissen als auch beim Transfer von Forschungsergebnissen in die KMU können Betriebsräte im Zusammenwirken mit Forschenden und Führungskräften entscheidend mitwirken. Eine rechtzeitige und umfassende Einbindung von Betriebsräten schafft ein Klima gegenseitigen Vertrauens und Anpackens von betrieblichen Problemen. Gerade bei der Neuentwicklung- und Gestaltung ganzer Arbeitsabläufe mit KI kommt es auf die Funktionalität der Systeme und damit die Akzeptanz durch die Beschäftigten an. Die gemeinsame Entwicklung und Gestaltung neuer betrieblicher Innovationen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden senkt die Risiken von Fehlinvestitionen.

Für das Projekt WIN:A und die beteiligten Partner ergibt sich daraus weiterhin der Auftrag (1) Erkenntnisse aus der Arbeitsforschung für Betriebsräte aufzubereiten, d.h. **zielgruppengerechte Materialien**, die **rechtliche Gestaltungsspielräume** von Betriebsräten **sichtbar machen**. Qualifizierungsformate schaffen **Raum für Austausch** und **konkrete betriebliche Problemlösungen**. Ein nachhaltiger Transfer durch eine **enge Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, gewerkschaftsnahen Technologieberatungsnetzwerken** und **Bildungsanbietern** und (2) das **Potenzial von Betriebsräten als** Interessensvertretungen der Beschäftigten und **als Ermöglicher und Treiber von Innovationen** nachhaltiger Arbeitsgestaltung kann durch eine stärkere Verankerung im Bewusstsein von Forschenden zum besseren Verständnis der Realität in Betrieben und zur schnelleren Implementierung von Innovationen beitragen.

### 3 Erfolgsfaktoren für wirksamen Wissenstransfer in Betriebsräten

#### Rechtlich fundiert und handlungsorientiert

Transfer von Innovationen wird von Betriebsräten über die Mitbestimmung gestaltet und gelebt. Forschungsergebnisse aufbereitet mit klaren Bezügen zu den Handlungsspielräumen nach BetrVG, DSGVO, EU-KI-Verordnung u.a. ermöglichen eine schnellere Anwendung im betrieblichen Alltag.

#### Kompakt, präsent und austauschbasiert

Zeitressourcen von Betriebsräten sind knapp. Wissenstransfer gelingt vor allem in kurzen Präsenzseminaren mit Austauschcharakter sowie durch knappe schriftliche Handlungsleitfäden.

#### Gewerkschaftsnah vermittelt

Betriebsräte beziehen Wissen überwiegend über gewerkschaftsnahe Kanäle – DGB-Gewerkschaften, Hans-Böckler-Stiftung, BUND-Verlag u.ä., tbs-Netz. Diese Kanäle sind unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen Wissenstransfers zur Zielgruppe.

#### Fazit

Der Wissenstransfer in KMU über die Betriebsräte gelingt, wenn die mitbestimmende Rolle von Betriebsräten im betrieblichen Gefüge im Forschungsprozess und Wissenstransfer mitgedacht wird. Für einen erfolgreichen Wissenstransfer benötigen Betriebsräte mit knappen Ressourcen gute und übersichtlich aufbereitete Informationen, Raum für Austausch auf Augenhöhe und nicht zuletzt eine Freistellung durch den Arbeitgeber.

### 3.3. Kernergebnisse und Implikationen der Bedarfserhebung bei Intermediären Organisationen

Die dritte Bedarfserhebung des Projekts WIN:A hat gezeigt, wie sich das Verhältnis der OM-Beratenden und OM-Partner 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" (MAF, [www.om-maf.de](http://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 eingeflossen. Die zweite und dritte Bedarfserhebung ermöglichte 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 fünf 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 auch 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 das erste 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 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” (MAF, [www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)). Während 2024 lediglich 7 % die Plattform 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.

### 3 Erfolgsfaktoren für wirksamen Wissenstransfer in intermediären Organisationen

#### **Weiterbildungen ermöglichen**

Aus- und Weiterbildungen werden als sehr hilfreich eingeschätzt. Persönlicher Kontakt und Präsentation der wissenschaftlichen Erkenntnisse schaffen Verständnis und Akzeptanz.

#### **Zugänge zu Forschungsergebnissen schaffen**

Zugangshürden werden als zentrale Herausforderungen genannt, warum Forschungsergebnisse von Beratenden bisher kaum genutzt werden. Hier ist es wichtig für klare Orientierung zu sorgen und den betrieblichen Nutzen herauszuarbeiten.

#### **Austausch & Vernetzung**

Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten bieten für Beratende einen hohen Mehrwert. Dadurch können sie voneinander lernen, Erfahrungen teilen und sich auch über wissenschaftliche Erkenntnisse austauschen.

#### **Fazit**

Aus- und Weiterbildungen sowie persönlicher Austausch stärken die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Zugangshürden erschweren dies jedoch und machen klare Orientierung sowie den praktischen Nutzen besonders wichtig. Vernetzung und Erfahrungsaustausch bieten Beratenden zusätzlichen Mehrwert. Insgesamt zeigt sich, dass verständliche Vermittlung, leichter Zugang und kollegialer Austausch entscheidend für den Wissenstransfer aus Sicht intermediärer Organisationen sind.

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" (MAF; [www.om-maf.de](http://www.om-maf.de)) weiter intensiv forciert werden.

#### 4. Transfer zwischen Forschung und Praxis stärken – Zentrale Erkenntnisse aus den Bedarfserhebungen und die Rolle von WIN:A

Die drei im Rahmen von WIN:A durchgeführten Bedarfserhebungen bei Führungskräften aus KMU, betrieblichen Interessenvertretungen und intermediären Organisationen zeigen ein konsistentes Gesamtbild: Arbeitsforschung wird durchweg als relevant eingestuft, erreicht ihre Zielgruppen aber häufig nicht in einer Weise, die im betrieblichen Alltag unmittelbar nutzbar ist. Dieses Transferdefizit resultiert weniger aus mangelndem Interesse als aus strukturellen, organisatorischen und kommunikativen Barrieren, die sowohl den Zugang zu Forschungsergebnissen als auch deren praktische Anwendung erschweren. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass ein koordiniertes, dauerhaft angelegtes Forschungs- und Transferprojekt wie WIN:A besonders geeignet ist, diese Barrieren systematisch abzubauen und Forschung und Praxis enger miteinander zu verzahnen.

Aus Perspektive der KMU gelingt Transfer vor allem dann, wenn Forschungsergebnisse schnell erfassbar, kompakt und direkt handlungsrelevant sind. Führungskräfte betonen, dass Forschung häufig in einem zu großen Abstand zur betrieblichen Praxis operiert, zu theoretisch formuliert ist und die alltäglichen Restriktionen kleiner Betriebe – insbesondere Zeitknappheit, personelle Engpässe und bürokratische Belastungen – zu wenig berücksichtigt. Entsprechend wird Forschung vor allem dann als nützlich wahrgenommen, wenn sie in klare, verständliche und visuell unterstützte Formate übersetzt wird und konkrete Umsetzungsschritte sichtbar macht. Darüber hinaus verdeutlichen die Erhebungen, dass Wissenstransfer dann besonders wirksam ist, wenn er in bestehende Vertrauens- und Netzwerkstrukturen integriert wird. Innungen, Kammern, gewerbliche Netzwerke oder digitale Communities bieten Orientierung, filtern Informationen und erhöhen die Relevanzwahrnehmung von Forschungsergebnissen. Hier zeigt sich, dass Transfer weniger von einzelnen Instrumenten abhängt als von eingebetteten, kontinuierlichen und moderierten Austauschprozessen.

Auch aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen ist ein frühzeitiger und kooperativer Austausch zwischen Forschung und Praxis zentral. Insbesondere angesichts neuer digitaler Technologien – etwa KI-basierter Systeme – stehen Betriebsräte vor erheblichen Anpassungsanforderungen. Sie benötigen rechtlich fundierte, kompakte und handlungsorientierte Informationen, um die Auswirkungen neuer Technologien auf Beschäftigte einschätzen und mitgestalten zu können. Betriebsräte übernehmen damit eine doppelte Rolle: Sie vertreten die Interessen der Beschäftigten und fungieren gleichzeitig als Vermittler zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung. Die Bedarfserhebung zeigt jedoch, dass Betriebsräte in Forschungsprozessen häufig zu spät oder gar nicht einbezogen werden. Dadurch bleiben wichtige betriebspraktische Perspektiven ungenutzt, und die Anschlussfähigkeit von

Forschungsergebnissen wird geschwächt. Für die Arbeitsforschung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Mitbestimmungsperspektiven systematisch in Forschungsdesigns zu verankern und Betriebsräte als aktive Wissensquellen anzuerkennen.

Intermediäre – darunter Beratende, Kammern, wirtschaftsnahe Netzwerke und gewerkschaftsnahe Technologieberatungsstellen – übernehmen im Transfergeschehen eine Schlüsselrolle. Sie verfügen über hohe Reichweite, Glaubwürdigkeit und Zielgruppennähe und sind zentrale Wissensvermittler für KMU und Betriebsräte. Die Erhebungen zeigen jedoch, dass auch Intermediäre häufig Schwierigkeiten haben, relevante Forschungsergebnisse zu identifizieren, einzuordnen oder im Beratungsalltag anzuwenden. Fehlende Übersichtlichkeit, mangelnde Vernetzung mit Forschungsverbänden sowie fragmentierte Informationslandschaften erschweren den Zugang. Gleichzeitig zeigt sich, dass kontinuierliche Angebote – darunter Workshops, Qualifizierungen oder die Plattform „Management – Arbeit – Forschung“ (MAF) – die Nutzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse signifikant verbessern. Dies unterstreicht die Bedeutung dauerhaft gepflegter, kuratierter Wissensinfrastrukturen.

Aus den drei Erhebungen wird deutlich, dass wirksamer Wissenstransfer nur dann gelingt, wenn er als **beidseitiger Prozess** verstanden wird. Forschung muss sich an betrieblichen Realitäten ausrichten und Fragestellungen bearbeiten, die für KMU, Beschäftigte und Intermediäre von unmittelbarer Bedeutung sind. Gleichzeitig müssen betriebliche Akteure aktiv in die Forschung einbezogen werden, um Bedarfe, Erfahrungen und realitätsnahe Anforderungen frühzeitig zu spiegeln. Genau an dieser Stelle entfaltet WIN:A seine besondere Wirkung. Das Projekt schafft strukturierte Austauschformate, entwickelt gemeinsame Qualitätsstandards und stellt zentrale Plattformen bereit, die den Zugang zu Arbeitsforschung erleichtern. Durch wiederkehrende Bedarfserhebungen und kontinuierliche Transferaktivitäten kann Forschung adaptiv weiterentwickelt und an veränderte Herausforderungen angepasst werden. Damit fungiert WIN:A als Katalysator für eine Arbeitsforschung, die in einer „passenden Flughöhe“ agiert und Ergebnisse generiert, die für KMU, Betriebsräte und Beratende tatsächlich anschlussfähig und nutzbar sind.

Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der zentralen Aussagen zum Transfer zwischen Arbeitsforschung und Praxis aus Sicht der drei Akteursgruppen, in denen die WIN:A- Bedarfserhebung durchgeführt wurde, dargestellt. Nicht alle Fragestellungen wurden in allen Bedarfserhebungen erhoben, weshalb manche Felder leer sind.

	<b>Führungskräfte aus KMU</b>	<b>Betriebsräte</b>	<b>Intermediäre</b>
<b>relevante Themen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografischer Wandel &amp; Fachkräftemangel</li> <li>• Digitalisierung &amp; KI</li> <li>• Kundenakquise</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Unternehmensstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenzentrierte KI</li> <li>• Fachkräftemangel und Personalabbau</li> <li>• Beschäftigungssicherung</li> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>• Datenschutz</li> <li>• Betriebliche Qualifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Fachkräftesicherung</li> <li>• Cybersicherheit</li> <li>• Bürokratie</li> <li>• Arbeitsgestaltung</li> </ul>
<b>Zentrale Informationsquellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Formate</li> <li>• Persönlicher Austausch</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Branchenspezifische Gruppen</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DGB-Gewerkschaften</li> <li>• Hans-Böckler-Stiftung</li> <li>• Bund-Verlag</li> <li>• tbs-Netz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliteratur</li> <li>• Externe Veranstaltungen/ Netzwerktreffen</li> <li>• Angebote der Offensive Mittelstand</li> </ul>
<b>Bevorzugte Formate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Informationsplattform</li> <li>• konkrete Ansprechpersonen</li> <li>• Best-Practice Beispiele</li> <li>• Video, Short-Video und Grafiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz-Workshops mit Austausch zu konkreten Fragestellungen</li> <li>• Handlungsleitfäden, Kurz-Infos (2 Seiten), Checklisten mit Bezug Rechtsgrundlagen für BR</li> <li>• Mustervereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Handlungsempfehlungen</li> <li>• Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten</li> <li>• Praxisnahe Forschungsberichte</li> </ul>

	<b>Führungskräfte aus KMU</b>	<b>Betriebsräte</b>	<b>Intermediäre</b>
<b>Handlungsnotwendigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferangebote weiter vereinfachen und praxisnäher gestalten</li> <li>• Bürokratie abbauen &amp; Beteiligungsformate vereinfachen</li> <li>• Zentrale, dauerhafte Wissensinfrastrukturen</li> <li>• Netzwerke, Multiplikatoren und persönliche Kontakte gezielt stärken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisbezug der Ergebnisse inkl. Rechtsgrundlagen f. BR</li> <li>• Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfacherer Zugang zu Ergebnissen</li> <li>• Konkrete Handlungsempfehlungen</li> <li>• Austausch und Vernetzungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Umgang/ Erfahrungen mit Forschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung ist relevant – aber oft zu weit weg vom betrieblichen Alltag)</li> <li>• Forschungs-kooperationen durch Bürokratie, Aufwand und unzureichende Verstetigung erschwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsinhalte i.d.R. vermittelt über Intermediäre</li> <li>• Zu wenig eingebunden in den Forschungsprozess, oft nur als Objekte und weniger als betriebliche Akteure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung als Orientierung und Vorbereitung</li> <li>• Bezugnahme auf Forschungsergebnisse in Gesprächen</li> <li>• Ableitung von Empfehlungen</li> </ul>

## 5. Transfer zwischen Forschung und Praxis stärken - Handlungsempfehlungen für die Arbeitsforschung und Forschungsgeber

Die Ergebnisse der Bedarfserhebungen zeigen, dass ein wirksamer Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis nur dann gelingen kann, wenn Forschungsergebnisse in einer Form bereitgestellt werden, die den zeitlichen, organisatorischen und inhaltlichen Realitäten kleiner und mittlerer Unternehmen sowie der betrieblichen Interessenvertretungen entspricht. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Forschungs- und Förderpraxis selbst zentrale Stellschrauben bietet, um diese Passung systematisch zu verbessern. Forschungsgeber und Forschende können hierzu maßgeblich beitragen, indem sie Transfer nicht als nachgelagerte Disseminationsaufgabe, sondern als integralen Bestandteil wissenschaftlicher Arbeit verstehen und strukturell verankern.

Damit die Arbeitsforschung ihre Zielgruppen – Führungskräfte, Betriebsräte und Beratende – nachhaltig erreicht, sind mehrere strategische Anpassungen erforderlich. Dazu gehört eine stärkere Orientierung an der betrieblichen Anwendungslogik, eine deutliche Vereinfachung von Prozessen sowie die Etablierung dauerhaft tragfähiger Transferinfrastrukturen. Die vorliegende Bedarfserhebung liefert hierfür eine Vielzahl an konkreten Anknüpfungspunkten, die Forschende und Forschungsgebende in ihrem Handeln unterstützen können:

- **Bürokratie:** Forschungsprojekte werden oftmals als zu bürokratisch betrachtet. Forschungsgebende sollten sich darum bemühen, Prozesse zu vereinfachen und zu verschlanken. Alternative und vereinfachte Beteiligungsformate sind wünschenswert und würden voraussichtlich die Mitarbeit von KMU an Forschungsprojekten erhöhen.
- **Übertragbarkeit:** Forschungsergebnisse sind oft nicht übertragbar auf unbeteiligte Betriebe. Um die Frequenz der Nutzung zu erhöhen, sollte sich darum bemüht werden, allgemein gültige Produkte zu entwickeln, die auch ohne Forschungspartner und durch eigenständige Nutzung zu wirksamen Verbesserungen in den Betrieben führen können.
- **Etablierte Strukturen nutzen:** Sowohl für Führungskräfte als auch für Betriebsräte sind ihre intermediären Akteure in Kammern, Innungen, Gewerkschaften oder Technologieberatungsstellen wichtige Transferpartner. Hier besteht oftmals ein Vertrauensverhältnis, das sich als erfolgreich für den Transfer erwiesen hat. Darüber hinaus können die Beratenden Orientierung bieten, Produkte aus der Forschung vorsortieren und geeignete Produkte für ihren Kundenbetrieb bzw. betreuten Betriebsrat herausfiltern. Die Einbeziehung dieser Akteure sollte zum Grundbestandteil eines Forschungsprojektes gemacht werden.

- **Vertrauen schaffen:** Alle drei betrieblichen Akteure (Führungskräfte, Betriebsräte, Beratende) sollten frühzeitig in Forschungsprojekte einbezogen werden. Das schafft Vertrauen, nicht nur zwischen Führungskraft und Betriebsrat, sondern auch gegenüber der Forschungslandschaft und zukünftigen Projekten. Transfer darf kein Meilenstein sein, der lediglich als Kommunikationsaufgabe zum Ende eines Projektes betrachtet wird.
- **Nachhaltige Implementierung von KI-Lösungen:** Förderprogramme sind bisher darauf ausgerichtet, die technische Entwicklung von KI-Lösungen voranzutreiben. Bei der Einführung und der Verstetigung fühlen sich Betriebe jedoch oftmals alleingelassen. Hier müssen finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit die digitale Transformation auch nachhaltig erfolgreich umgesetzt werden kann. Im Zentrum muss dabei eine ausreichende Berücksichtigung des Faktors Mensch stehen, z.B. durch eine angemessene Qualifizierung der Beschäftigten, den Datenschutz und den Schutz vor Diskriminierung.
- **Bevorzugte Formate beim Thema KI:** Großen Forschungsbedarf sehen alle drei befragten Zielgruppen beim Thema KI und Digitalisierung. Hier gibt es konkreten Bedarf, insbesondere bei persönlichen Austauschformaten wie Qualifizierungen, Workshops, Netzwerktreffen und Seminaren.
- **Überangebot reduzieren:** Das große Angebot an Produkten wird oftmals als Hemmnis wahrgenommen. Ein systematischer Überblick über Forschungsprojekte mittels einer Datenbank oder Plattform, auf der zeit- und ortsunabhängig der Nutzen und der Mehrwert eines Produktes deutlich wird, ist wünschenswert.
- **Forschungsprodukte:** Produkte, wie Checks, Leitfäden etc., müssen zwingend zielgruppenspezifisch und praxisnah geschrieben und aufbereitet werden, damit der Mehrwert von der Zielgruppe erkannt und im Betriebs- und Beratungsalltag genutzt wird.
- **Verstetigung:** Eine feste Ansprechperson wird als besonders wichtig wahrgenommen. Eine Ansprechperson kann auch nach dem Projektende Fragen beantworten und Ratschläge geben, darüber hinaus muss auch die technische Betreuung eines digitalen Tools gewährleistet sein. Dies gibt die aktuelle Förderlogik in der Regel nicht her – doch die personelle und technische Verstetigung nach Projektende ist elementar für die Nutzung der Forschungsprojekte auch nach Beendigung der Förderphase.
- **Transferaktivitäten zeigen Wirkung:** Durch kontinuierlichen Transfer kann die Nutzung von Produkten aus der Forschung erhöht werden. Zielgruppenspezifisierung, Kontinuität und Regelmäßigkeit sind Erfolgsindikatoren, um Transfer wirksam zu gestalten. Dazu müssen jedoch

entsprechende zeitliche, personelle und finanzielle Mittel in Forschungsprojekten zur Verfügung stehen.

Die dritte Bedarfserhebung aus dem Projekt WIN:A hat gezeigt, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, damit Transfer gelingt und Forschungsprodukte nachhaltig und langfristig von den Betrieben genutzt werden. Mit der Plattform „Management – Arbeit – Forschung“ (MAF) hat das Projekt WIN:A eine Datenbank geschaffen, auf der erstmals Produkte aus der Forschung zielgruppenspezifisch aufbereitet und gesammelt werden. Die Ergebnisse der Bedarfserhebung zeigen, dass sich die Beharrlichkeit in Form von kontinuierlichen Transferaktivitäten auszahlt. Wenn Transfer zukünftig bereits bei der Antragsstellung mitgedacht und ab Projektbeginn gelebt wird und wenn Projekte und Produkte langfristig verstetigt werden, können besonders kleine und mittlere Unternehmen von diesen Ergebnissen langfristig profitieren und wichtige Schritte in Richtung Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovation gehen.

## 6. Literatur

- Barnowski, G. (2008): Technologietransfer der Zukunft - Herausforderungen für die Innovationszentren, Dortmund: Technologie Zentrum Dortmund.
- 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.
- 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](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6_11).
- 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.
- 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.
- Cordes, A., Schliephake, J., & Bauer, J. M. (2023): Transfer und Handwerk: Herausforderungen und strukturelle Rahmenbedingungen des Handwerks als Rezipient und Produzent arbeitswissenschaftlichen Wissens. In E. Borowski, O. Cernavin, F. Hees, & T. Joerißen (Hrsg.), Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung: Wie Dienstleistungen zur präventiven Arbeitsgestaltung und Ergebnisse der Arbeitsforschung die Akteure in den Unternehmen wirkungsvoll erreichen. Waxmann.

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>

Frick, V.; Fülling, J.; Harms, C.; Grothmann, T.; Marken, G. (2025): Umweltbewusstsein in Deutschland 2024. Kurzbericht zur Bevölkerungsumfrage. Umweltbundesamt. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/uba\\_umweltbewusst\\_sein\\_in\\_deutschland\\_2024\\_kurzbericht\\_bf\\_0.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/uba_umweltbewusst_sein_in_deutschland_2024_kurzbericht_bf_0.pdf)

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

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

Hetze, P.; Mostovova, E. (2014): Wie Hochschulen mit Unternehmen kooperieren, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

IAB-Betriebspanel (2024): nach <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-5/arbeitnehmervvertretungen.html>

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.

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

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

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

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

Statistisches Bundesamt (Destatis) (o. J.): Arbeitnehmervertretungen – Qualität der Arbeit, Dimension 5. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-5/arbeitnehmervertretungen.html> [Zugriff: 09.04.2026].

ZDH (2024): Betriebe/Beschäftigte/Umsätze. <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/betriebe/beschaefigte/umsaetze/>

## Herausgeber



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

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

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

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

Bild von husnil khawatim auf Pixabay

Karlsruhe 2026



**STIFTUNG**  
**MITTELSTAND**  
**GESELLSCHAFT**  
**VERANTWORTUNG**

