

Wie überwinden wir den Knowing-Doing-Gap?

Herausforderungen des Transfers arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU und die Transferstrategie der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Michael Niehaus

1. Einleitung

Nach wie vor gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen dem vorhandenen arbeitswissenschaftlichen Wissen und einer mangelnden Umsetzung in der alltäglichen Unternehmenspraxis, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Obwohl zahlreiche Erkenntnisse über gesunde und produktive Arbeitsgestaltung vorliegen, fließen diese oft nicht in betriebliche Entscheidungen ein – sei es aus Unkenntnis, fehlenden Strukturen oder kurzfristigem Handlungsdruck. Warum gibt es diesen so häufig beschworenen Knowing-Doing-Gap? Warum kommen praktische Erkenntnisse aus der staatlich geförderten Arbeitsforschung nicht bei den KMU an? Wieso nutzen KMU das vorhandene Wissen nicht, um ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern?

Diesen Fragen möchte der folgende Beitrag nachgehen und anhand der Experimentierräume im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) aufzeigen, wie der Transfer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU verbessert werden kann. Dazu werden in einem ersten Theoriekapitel die Besonderheiten der Wissensproduktion und des Wissenstransfers in den Arbeitswissenschaften reflektiert. In einem zweiten Kapitel werden die spezifischen Herausforderungen des Wissenstransfers in KMU dargestellt. Diese Problemsicht macht gleichzeitig deutlich, was mögliche Gelingensfaktoren sind, um den notwendigen Transfer zu ermöglichen. Anhand der Experimentierräume der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-EXP) werden spezifische Rahmenbedingungen, Steuerinstrumente und Transfer-

wege aufgezeigt, die dazu beitragen können, einen nachhaltigen Transfer zu ermöglichen. Ein abschließendes Kapitel diskutiert die Erkenntnisse.

2. Theoretische Grundlagen von Wissensproduktion und Wissenschaftstransfer in den Arbeitswissenschaften

Die Arbeitswissenschaft ist im Kern eine angewandte und empirische »Misch«-Disziplin, die darauf abzielt, die Arbeitswelt des Menschen in all ihren Aspekten zu betrachten (Schlick et al. 2010; Müller 2001). Ihre praktische Orientierung zeigt sich in ihrem Engagement für die Bearbeitung realer Probleme in Arbeitsplätzen und ihrer Abhängigkeit von empirischen Belegen, die durch Beobachtung und (quasi-)experimentelle Forschung gewonnen werden. Dieser Fokus auf praktische Anwendung und empirische Validierung bringt die Arbeitswissenschaft in Einklang mit philosophischen Diskussionen über das Wesen der angewandten Wissenschaften. Anders als Disziplinen, die sich primär mit theoretischer Abstraktion beschäftigen, setzt sich die Arbeitswissenschaft direkt mit den Komplexitäten von Organisationsstrukturen, -klimata und -kulturen auseinander, wodurch ihr Wissen in spezifischen Kontexten funktional und effektiv sein muss. Dies wirft innerhalb der Wissenschaftstheorie relevante Fragen auf, wie in solchen angewandten Kontexten generiertes Wissen validiert wird und ob es die gleichen Kriterien der Strenge erfüllt wie Wissen, das in kontrollierteren, experimentellen Umgebungen produziert wird. Die Betonung der Lösung praktischer Probleme deutet darauf hin, dass die Kriterien zur Bewertung arbeitswissenschaftlichen Wissens über die bloße theoretische Konsistenz hinaus auch dessen Nützlichkeit und Wirkung in realen Anwendungen umfassen können bzw. müssen (vgl. Schultetus 2006). Die Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) betont dabei die duale Zielsetzung von Humanisierung und Produktivitätssteigerung des arbeitswissenschaftlichen Wissens (vgl. Ulich et al. 2013). Der Einfluss von staatlichen Förderprioritäten und politischen Richtlinien spielt ebenfalls eine Rolle bei der Gestaltung der Entwicklung der Arbeitswissenschaft.

Die Förderbekanntmachungen zur Arbeitsforschung betonen explizit die Bedeutung des Transfers von Forschungsergebnissen in die Praxis. Dieser externe Druck, die praktischen Auswirkungen und die Relevanz der arbeitswissenschaftlichen Forschung nachzuweisen, veranlasst das Feld, über seine Wirksamkeit bei der Umsetzung von Wissen in konkrete Vorteile für Organisationen nachzudenken. Die Analyse, wie diese externen Faktoren die

Forschungsagenda und den Fokus auf den Wissenstransfer innerhalb der Arbeitswissenschaft beeinflusst haben, kann wertvollen Kontext für das Verständnis der aktuellen Herausforderungen und Initiativen in diesem Bereich liefern (vgl. Nuske et al. 2025; Fuß et al. 2024).

Ein Lösungsansatz, den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen, liegt im Ansatz der »Aktionsforschung«. Bei diesem Feld werden Personen aus Wissenschaft und Praxis in kollaborativen Zirkeln zusammengebracht, um konkrete Probleme direkt im Arbeitsalltag zu analysieren und gemeinsam praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Durch die Abfolge von Planung, Intervention und Reflexion wird neues Wissen unmittelbar erprobt, angepasst und institutionalisiert. So wird sichergestellt, dass arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse nicht nur theoretisch vorliegen, sondern aktiv in betriebliche Prozesse einfließen. Die Wurzeln der Aktionsforschung liegen in den Arbeiten von Kurt Lewin in den späten 1930er und 1940er Jahren. Lewin konzipierte Aktionsforschung als einen zyklischen Prozess, aufbauend auf dem Schlüsselprinzip der aktiven Zusammenarbeit zwischen den Forschenden und dem Klientensystem/der Organisation, wobei die Forschenden oft die Rolle von sozialen Veränderungsexpert:innen übernehmen, die den Prozess der Untersuchung und der Intervention steuern (vgl. Dege 2021; Spieß 1994). Aktionsforschung zielt darauf ab, die direkt von der Forschung Betroffenen einzubinden und ihre gelebten Erfahrungen und Erkenntnisse handlungsorientiert in den Problemlösungsprozess einzubringen. Die Forschenden verlassen dabei die Rolle der neutralen Beobachter:innen, was häufig auch kritisiert wird, da die Aussagekraft der gemachten Erkenntnisse aufgrund von Involviertheit und fehlender kritischer Distanz infrage gestellt wird (vgl. Flick/Herold 2021).

Die Durchführung von Forschung in realen Arbeitsplatzsettings birgt vielfältige Herausforderungen. Es kann schwierig sein, alle potenziellen Einflussvariablen zu kontrollieren und ethische Implikationen im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden der an den Maßnahmen teilnehmenden Mitarbeitenden müssen sorgfältig berücksichtigt werden. Trotz dieser Herausforderungen bietet die Testung von Maßnahmen eine wertvolle Gelegenheit, die praktische Anwendung arbeitswissenschaftlichen Wissens in einem realen Organisationskontext anzuwenden und evidenzbasierte Erkenntnisse zu gewinnen. Eine zentrale Erkenntnis aus dieser Aktionsforschung ist die hohe Bedeutung der Beteiligung der Belegschaft bei Veränderungsprozessen. So betonen Nielsen und Randall die Bedeutung von Mitarbeiter:innenpartizipation in Interventionsstudien. Sie argumentieren, dass die Beteiligung der Mitarbeiter:innen

an der Planung und Umsetzung von Interventionen entscheidend ist, um sicherzustellen, dass die angestrebten Veränderungen tatsächlich stattfinden und positive Ergebnisse erzielt werden. Ohne Partizipation können Interventionen als Belastung wahrgenommen werden und die beabsichtigte Wirkung verfehlen (vgl. Nielsen/Randall 2012).

Das traditionelle Modell der Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse, oft als Modus 1 bezeichnet, ist durch seinen disziplinären Fokus, seine Homogenität und seine Verortung in akademischen Institutionen gekennzeichnet. In Ergänzung dazu hat sich eine weitere Form der Wissensproduktion entwickelt, die als Modus 2 bezeichnet wird. Modus-2-Wissen zeichnet sich durch seine Anwendungsorientierung, Problemzentrierung, Interdisziplinarität, Heterogenität und Reflexivität aus. Diese Ergänzung spiegelt das wachsende Umsetzungserfordernis wider, in kollaborativen, problemorientierten Projekten verschiedene Akteure aus Wissenschaft, Industrie und Politik zu beteiligen. Dies impliziert mehr Wertschätzung von Wissen nicht nur für seine theoretische und methodische Orientierung, sondern auch für seine praktische Robustheit und Funktionalität bei der Bewältigung gesellschaftlicher Transformationen und konkreter organisationaler Herausforderungen (vgl. Nowotny et al. 2001). So betont das Konzept des ›sozial robusten Wissens‹ (vgl. Nowotny 1999) die Bedeutung der Verankerung von Forschung in gesellschaftlichen Kontexten und der Integration der Perspektiven verschiedener Akteure, um Wissen zu schaffen, das nicht nur wissenschaftlich zuverlässig, sondern auch sozial akzeptabel und anwendbar ist.

Dieses Zusammenspiel von transformativer und transdisziplinärer Forschung betont das Potenzial für signifikante und dauerhafte Veränderungen durch kollaborative Ansätze, die vielfältige Expertise und Perspektiven integrieren. Diese theoretischen Perspektiven bieten zusammen einen umfassenden Rahmen für INQA-Experimentierräume und die Herausforderungen des Wissenstransfers und geben Hinweise auf Erfolgsfaktoren für nachhaltigen Transfer.

3. Kleine und mittlere Unternehmen und der Transfer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse

Um die spezifischen Bedingungen für den Wissenstransfer in KMU zu erfassen, ist es zunächst notwendig, die allgemeinen Merkmale und Besonderhei-

ten dieser Unternehmensgruppe zu beleuchten und sie von Großunternehmen abzugrenzen. KMU weisen eine Reihe charakteristischer Merkmale auf (vgl. Ihlau et al. 2013). Sie sind in der Regel kleiner in Bezug auf ihre Belegschaft, verfügen über geringere Ressourcen (etwa auch in Bezug auf definierte Strukturen zur Organisations- und Personalentwicklung), Infrastruktur und Geschäftstätigkeit und agieren oft in einem begrenzten geografischen Raum, sind aber oftmals auch »hidden champions« mit Einbindungen in internationale Lieferketten. Im Vergleich zu Großunternehmen genießen sie in der Regel eine höhere Autonomie in Bezug auf Management und Entscheidungsfindung. Ein wesentliches Merkmal ist ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktanforderungen, was in größeren Unternehmen aufgrund komplexerer Strukturen und Prozesse oft schwieriger zu realisieren ist. Häufig sind KMU familiengeführt, was eine besondere Unternehmenskultur prägen kann. Bürokratische Prozesse sind in der Regel weniger komplex, und es besteht oft eine größere Nähe zum Kunden, was eine persönlichere und bedarfsgerechtere Betreuung ermöglicht. Trotz begrenzter Budgets zeigen KMU oft eine hohe Innovationsbereitschaft, da sie gezwungen sind, kreative Lösungen zu finden.

Die Bedeutung der Arbeitswissenschaft für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland kann kaum überschätzt werden. Angesichts des fortschreitenden digitalen und sozio-ökologischen Wandels ist es für diese Unternehmen unerlässlich, ihre Anpassungsfähigkeit, Produktivität, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden und ihre Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. KMU bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und stellen einen erheblichen Anteil an Arbeitsplätzen und Wertschöpfung. Die Arbeitswissenschaft liefert wertvolle Erkenntnisse und Methoden zur Gestaltung produktiver und gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Jedoch besteht oft eine Diskrepanz zwischen den Ergebnissen arbeitswissenschaftlicher Forschung und deren praktischer Anwendung in KMU, ein Phänomen, das als »Transferdefizit« bezeichnet wird (vgl. Esther et al. 2023).

Um zu verstehen, warum der Wissenstransfer in KMU so schwierig ist, muss man sich immer wieder vor Augen führen, dass es »die« KMU nicht gibt. Vielmehr besteht eine große Heterogenität, was die Verallgemeinerung von Good-Practice-Lösungen erschwert und die einfache Übertragbarkeit von Innovationen aus Forschungsprojekten behindert (vgl. Meyn et al. 2022). Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass KMU selten mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen kooperieren und somit wesentliche

Innovationsquellen nicht genutzt werden (vgl. Markowski et al. 2008; Kaufmann et al. 2021).

Die Überwindung der Kluft zwischen arbeitswissenschaftlicher Forschung und ihrer Anwendung in KMU ist von entscheidender Bedeutung für die Steigerung von Produktivität, Wohlbefinden und Wettbewerbsfähigkeit. Für KMU empfiehlt es sich, aktiv nach relevanten Forschungsergebnissen zu suchen, diese kritisch zu bewerten und kostengünstige Strategien zur Implementierung zu entwickeln, wobei die internen Stärken genutzt werden sollten. Dies ist für KMU aber nicht so leicht umsetzbar. Daher kommen Informations- und Beratungsangebote von Förderprogrammen oder Intermediären eine so wichtige Rolle zu.

Forschende sollten andererseits mehr Fokus auf Wissenstransfer in die Praxis legen und in diesem Sinne ihre Ergebnisse verständlicher und relevanter für die Bedürfnisse von KMU aufbereiten, beispielsweise durch den Einsatz praxisnaher Sprache, Fallstudien und die Zusammenarbeit mit Intermediären wie Kammern, Verbände, Unfallversicherungsträgern sowie regionalen oder Branchennetzwerken. Intermediäre wiederum sollten ihre Dienstleistungen gezielt auf die Bedürfnisse von KMU zuschneiden und als Übersetzer und Unterstützer im Wissenstransfer fungieren. Letztendlich ist ein vielschichtiger Ansatz erforderlich, der KMU, Forschende und Intermediäre einbezieht und durch unterstützende politische Rahmenbedingungen gefördert wird, um eine nachhaltige Kultur der Wissensadoption in der Arbeitswissenschaft innerhalb der KMU zu etablieren (vgl. Cernavin/Joerissen 2022).

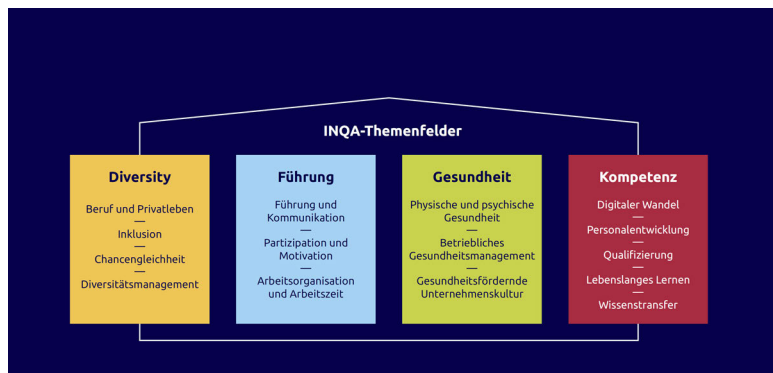
Wie dies gelingen kann, zeigen die Experimentierräume der Initiative Neue Qualität der Arbeit, bei der die konzeptionellen Herausforderungen des Wissenstransfers arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf eine innovative Art und Weise begegnet werden.

4. Transferwege der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) ist eine deutsche arbeitspolitische Initiative, die im Jahr 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufen wurde. Ihr übergeordnetes Ziel ist die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsqualität in Deutschland, sowohl für Unternehmen als auch für ihre Beschäftigten. INQA unterstützt Betriebe und deren Belegschaften bei der Entwicklung und Implementierung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur, in der der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittel-

punkt stehen. Um dieses Ziel zu erreichen, fördert INQA eine gesunde, sichere und erfolgreiche Arbeitskultur durch den Austausch mit der betrieblichen Praxis und die Einbindung wissenschaftlicher Expertise (Richter/Sieker 2017).

Abbildung 1: INQA-Themenfelder



Quelle: www.inqa.de

Die Initiative verfolgt einen breiten thematischen Ansatz, der die zentralen Handlungsfelder Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz umfasst. In diesen Bereichen werden praxisnahe Informationen und Wissen bereitgestellt, um Unternehmen bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen wie demografischer Wandel, Fachkräftesicherung und digitale Transformation zu unterstützen. Ausgangspunkt und Basis dieser in Form von Broschüren, Checklisten, Leitfäden oder Handbüchern zur Verfügung gestellten Produkte sind häufig geförderte betriebliche Modellprojekte, so genannte Experimentierräume. Die effektive Übertragung dieses gewonnenen Wissens in die betriebliche Praxis weiterer Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der INQA. Nur durch gut funktionierende Transferwege können die angestrebten Verbesserungen der Arbeitsqualität erreicht und langfristig in den Unternehmen verankert werden.

Die über zwanzigjährige Geschichte von INQA verdeutlicht die hohe Priorität, die die verschiedenen Bundesregierungen der Thematik der Arbeitsqualität auf Basis wissenschaftlicher Evidenz beimessen. In einer sich stetig wandelnden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ist die Fähigkeit von Unternehmen, attraktive und zukunftsfähige Arbeitsbedingungen zu schaffen, ein

entscheidender Faktor für ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Die INQA impliziert dabei einen umfassenden Ansatz, der über regulatorische Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinausgeht. Die Sozialpartnerschaft und Betonung des Nutzens für Unternehmen und Beschäftigte zugleich führen zu einer breiten Akzeptanz der Angebote der Initiative.

4.1 Transferwege und -instrumente in INQA

INQA nutzt eine Vielzahl von Transferwegen und Mechanismen, um Wissen und bewährte Praktiken im Bereich der Arbeitsqualität zu verbreiten und die Implementierung in Unternehmen zu fördern.

Zu den zentralen Transferwegen gehören:

- INQA legt großen Wert auf eine effektive **Öffentlichkeitsarbeit**, deren vorrangiges Ziel die Sensibilisierung für die Bedeutung guter Arbeitsqualität und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt ist. Dabei sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) niederschwellig erreicht und über konkrete Angebote und Lösungen informiert werden, die ihnen helfen, zukunftsfähig zu bleiben.

Die INQA-Homepage (www.inqa.de) dient als zentrale Anlaufstelle und bietet umfassende Informationen zu allen Themenbereichen der Initiative. Darüber hinaus spielt die Präsenz in den sozialen Medien eine wichtige Rolle, um aktuelle Entwicklungen zu kommunizieren, best practices zu teilen und eine direkte Interaktion mit der Zielgruppe zu ermöglichen. Ein Kernstück der Öffentlichkeitsarbeit ist die Bereitstellung einer Vielzahl von Leitfäden, Handlungshilfen und Checks. Diese praxisorientierten Materialien sind darauf ausgelegt, KMU konkrete Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität zu bieten – von der Mitarbeiter:innenführung über Gesundheitsmanagement bis hin zur digitalen Transformation. So schafft INQA eine breite Basis für den Wissenstransfer und die praktische Anwendung ihrer Konzepte in der Unternehmenspraxis.

- **INQA-Coaching:** Dieses Programm stellt einen der wichtigsten Transferwege innerhalb der INQA dar und richtet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen. INQA-Coaching bietet KMU passgenaue Unterstützung bei aktuellen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, der fortschreitenden Digitalisierung und dem Generationswechsel in der

Belegschaft. Ein zentrales Ziel ist die Förderung der Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch eine stärkere Mitarbeiterorientierung. Der Coaching-Prozess ist in drei Phasen strukturiert: eine Initialphase, eine Innovationsphase und eine Lernphase. Ein besonderes Merkmal des INQA-Coachings ist die aktive Einbindung der Beschäftigten in den gesamten Veränderungsprozess. Durch die hohe Förderquote von bis zu 80 % der Kosten wird dieser Transferweg besonders attraktiv für KMU¹.

- Die **Netzwerke** sind ein zentrales Instrument der INQA, um Wissen zu transferieren und Betriebe zukunftsfähig zu machen. Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich durch die Einbindung aller wichtigen Akteure, verbindliche Strukturen, einen fortlaufenden Prozess und offene Kommunikation aus. Zentral dabei sind:
 - Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)². Es fungiert als Impulsgeber für die komplexen Herausforderungen des demografischen Wandels und entwickelt Lösungen für Fachkräftesicherung und attraktive Arbeitsbedingungen. Das ddn ist ein bundesweites Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, das Austauschforen, Projekte und Wissensvermittlung bietet. Es hat zudem regionale Netzwerkstrukturen in verschiedenen Bundesländern etabliert.
 - Die Offensive Mittelstand (OM)³ hat das Ziel, mittelständische Betriebe dabei zu unterstützen, digitale Transformation und demografischen Wandel als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Die OM richtet sich primär an Unternehmen mit bis zu 25 Beschäftigten und die Berater intermediärer Organisationen. Zentrale Instrumente sind die qualitätsgesicherten OM-Praxisstandards und -Checks, wie der INQA-Unternehmenscheck »Guter Mittelstand«, sowie qualifizierte Beratung. Die OM wird von der Stiftung »Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung« getragen und hat über 400 Partner.
- **INQA-Experimentierräume:** Die INQA Experimentierräume⁴ sind Entwicklungswerkstätten, in denen Unternehmen gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft oder Beratung neue Arbeitsmethoden, Organisationsformen und digitale Technologien praxisnah erproben. Moderierte

1 <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html>

2 <https://demographie-netzwerk.de>

3 <https://www.offensive-mittelstand.de>

4 <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-experimentierraeume/uebersicht.html>

Lernformate und Netzwerktreffen fördern den Austausch von Erfahrungen und die Übernahme arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in den Betriebsalltag. Die Experimentierräume konzentrieren sich auf aktuelle Schwerpunktthemen wie organisationale Resilienz, Diversität, Künstliche Intelligenz oder Digitalisierung. Ein hohes Maß an Innovation, die aktive Einbeziehung der Beschäftigten sowie eine externe Evaluation sind dabei obligatorisch. Ziel ist der nachhaltige Transfer der in den Experimentierräumen entwickelten und erprobten Lösungen in die breite betriebliche Praxis.

Abbildung 2: Funktionsweise der INQA Lern- und Experimentierräume (EXP)



Quelle: www.inqua.de

4.2 Die INQA-Experimentierräume: Instrumente für einen nachhaltigen Wissenstransfer

Die INQA-Experimentierräume (EXP) als zentrales Instrument der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) spielen eine wichtige Rolle beim Transfer arbeitswissenschaftlichen Wissens in KMU und werden daher im Folgenden detailliert vorgestellt. Die betrieblichen Experimentierräume werden durch das BMAS finanziert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin koordiniert (INQA-Projektkoordinierung) und fachlich begleitet. Der Transfer der Erkenntnisse ist inhärenter Bestandteil des Gesamtkonzepts, dem eine hohe Bedeutung in der Bewertung, Auswahl sowie der Beratung der Projekte zukommt. Wichtig ist hierbei der bi-direktionale Transfergedanke: Nicht nur die betriebliche Praxis lernt in den Experimentierräumen von der Wissenschaft, sondern auch Wissenschaft profitiert von den Praxiserfahrungen.

Wie eingangs erwähnt, lässt sich daher von transdisziplinärer und transformativer Forschung sprechen (vgl. Defila/Di Giulio 2018). Dabei ist es ja ein Ziel der Aktionsforschung, Wissenschaft und Praxis (wechselseitig) miteinander zu verknüpfen. Daher ist es auch wichtige Aufgabe der INQA-Projektkoordinierung, innovative und praxiserprobte Lösungsansätze nicht nur der betrieblichen Praxis zur Verfügung zu stellen, sondern auch mit der Wissenschaft rückzukoppeln und Forschungslinien weiter zu entwickeln. So werden INQA-Experimentierräume regelmäßig in die wissenschaftlichen Dialogformate der BAuA wie etwa dem Ortsflex-Dialog⁵, der Arbeitszeitgesellschaft oder der GfA eingebunden. Die intensive **fachliche Begleitung der Experimentierräume** zeichnet sich durch einen strukturierten und dialogorientierten Ansatz aus, der weit über eine reine administrative Abwicklung üblicher Projektträgerstrukturen hinausgeht. Zentrale Elemente sind:

- Frühzeitige und **kontinuierliche Fokussierung auf Transfer und Nachhaltigkeit**: Bereits in der Skizzen- und Antragsphase wird ein hohes Gewicht auf Transferaspekte und transferbegünstigende Faktoren wie Vernetzung gelegt.
- **Balance zwischen Experimentierraum und Ergebnisorientierung**: INQA fördert Experimentierräume (EXP), die Freiräume für Innovationen bieten. Gleichzeitig stellt die Projektbegleitung durch Instrumente wie das

5 <https://www.baua.de/DE/Forschung/Forschungsprojekte/fz555>

Projektradar sicher, dass die Ergebnisorientierung und eine Erfolgskontrolle gewährleistet sind.

- Unterstützung durch **spezifische Instrumente**: Die Projektkoordinierung stellt den Projekten Instrumente zur Verfügung, die die Planung, Dokumentation und Steuerung des Transfers systematisch unterstützen.

Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Projekte aktiv bei der Überwindung des Knowing-Doing-Gaps zu unterstützen und die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Praxistransfers zu erhöhen. Um den Transferprozess systematisch zu gestalten und zu monitoren, setzt die INQA-Projektkoordinierung spezifische Instrumente ein, die aus den Erfahrungen mit früheren Transferkonzepten und Leitfragen entwickelt wurden:

- **Förderauftrag/Ausschreibung/Bewertungskriterien**: Bereits bei der Formulierung des Förderauftrags ist der Transfer der potenziellen Projektergebnisse ein entscheidendes Qualitätskriterium. Bei der Bewertung der Skizzen wird Wert auf innovative und nachhaltige Transferstrategien gelegt.
- **Transfer-Navi**: Dies ist das zentrale Planungs- und Dokumentationsinstrument für den Transfer. Es fungiert als »Membran« zwischen der inhaltlichen Projektarbeit und den Transferaktivitäten. Das Transfer-Navi ist ein dynamischer Plan, der über die gesamte Projektlaufzeit ca. alle sechs Monate aktualisiert wird. Es dient der qualitativen Untersetzung des Projektradars und unterstützt eine realistische Auseinandersetzung mit Zielen und Aktivitäten. Es ermöglicht auch die Dokumentation immaterieller Ergebnisse und die Anpassung von Aktivitäten basierend auf neuen Erkenntnissen. Wichtige Inhalte umfassen: Basisdaten, Projektergebnisse, Momentaufnahme (Stand), Stolpersteine, Begleitkommunikation, Vernetzung, Nachhaltigkeitsaspekte (Verfügbarkeit, Breitentransfer, wissenschaftliche und wirtschaftliche Nutzung) sowie eine Timeline der Aktivitäten.
- **Projektradar**: Dieses Instrument dient der Erfolgskontrolle und dem Monitoring messbarer Planungs- und Sachstände mittels Indikatoren und Kennziffern. Es erfasst quantifizierbare Aspekte wie erreichte Unternehmen/Beschäftigte, Kooperationspartner/Multiplikatoren, Veranstaltungen, Vernetzungsaktivitäten (auch mit INQA-Netzwerken wie Offensive Mittelstand oder ddn), genutzte Transferpartner (z.B. weitere BMAS-Initiativen) sowie die Reichweite in Regionen und Branchen.

Das Projektradar wird ebenfalls halbjährlich aktualisiert und im Online-Reporting vorgestellt.

- **Online-Reporting:** Dieses halbjährliche, projektbezogene Treffen dient dem Austausch aller relevanten Akteure (Partner des Experimentier- raums, Fördermittelgeber BMAS, BAuA-Fachbegleitung, INQA-Projekt- koordinierung, der administrative Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) sowie die Kommunikationsagentur der INQA). Inhalte sind der Stand der Projektarbeit, erreichte Meilensteine, Neuigkeiten, auftretende Schwierigkeiten und Lösungsansätze sowie die Erläuterung der aktuellen Stände von Transfer-Navi und Projektradar. Die Reportings sorgen für Transparenz und ermöglichen zeitnahe An- passungen in der Projektarbeit. Durch das Online-Reporting konnte auch die Anzahl der Sachberichte reduziert werden, was insbesondere von den Projektnehmern positiv bewertet wird.
- **Unterstützende Workshops und Treffen:** Ergänzend werden von der IN- QA-Projektkoordinierung Workshops (z.B. zur Antragstellung, Öffentlich- keitsarbeit, Evaluation, Transfer) und übergreifende Projektetreffen ange- boten, um Wissen zu vermitteln und den Austausch zwischen den Projek- ten zu fördern.
- **Externe Evaluation:** Die Einbindung externer Evaluationen in die INQA- Experimentierräume trägt dazu bei, effektive Ansätze zu identifizieren und die Qualität sowie Nachhaltigkeit der entwickelten Lösungen zu sichern. Die Ergebnisse dieser Evaluationen fließen in die Weiterentwick- lung der INQA-Angebote ein.

Diese Instrumente greifen ineinander und bilden ein kohärentes System zur Planung, Steuerung, Dokumentation und Erfolgskontrolle des Transfers in den INQA-EXP.

4.3 Nachhaltiger Transfer

Nachhaltigkeit im Transfer impliziert, dass die Projektergebnisse auch nach Projektende verfügbar, zugänglich und nutzbar bleiben und eine Breitenwir- kung entfalten. Zentral ist dabei die Definition klarer Zielgruppen und Kanäle: Ein erfolgreicher Transfer erfordert die genaue Kenntnis der Zielgruppen (Un- ternehmen, Führungskräfte, Beschäftigte, Interessenvertretungen etc.) und die Auswahl passender Kanäle, um diese zu erreichen:

- Digitale Kanäle: Projekthomepages, Landingpages, INQA-Website, Newsletter, Social Media, Webinare etc.
- Multiplikatoren: Qualifizierte Berater:innen (z.B. der Offensive Mittelstand (OM)), gewerkschaftliche Technologieberater:innen etc.
- Netzwerke: INQA-Netzwerke (ddn, OM), bestehende überbetriebliche Formate der Partner etc.
- Veranstaltungen: Workshops, Foren, Tagungen, Messen, Ausstellungen (Exponate, Wanderausstellungen, Roadshows)
- Publikationen: Fach- und Praxiszeitschriften, Handlungsleitfäden
- Bildungsangebote: Verankerung von Weiterbildungsangeboten bei Bildungsträgern.
- Vielfältige Transferprodukte: Es werden nicht nur technische Innovationen, sondern auch soziale Innovationen transferiert.

Durch die Kombination aus strategischer Planung und operativem Monitoring während der Projektlaufzeit und einem breiten Mix an Transferkanälen und -produkten wird versucht, eine nachhaltige Wirkung der geförderten EXP sicherzustellen. Als wesentlicher Erfolgsfaktor für einen nachhaltigen Transfer der »Learnings« im Rahmen der Experimentierräume haben sich insbesondere Netzwerke gezeigt. Netzwerke im Sinne der hier beschriebenen Transferstrategien sind kommunikative Verbindungsstrukturen von Stakeholdern. Damit ist gemeint, KMU als Zielgruppe des Transfers mit Akteuren in Kontakt zu bringen, die das vorhandene Wissen adressatengerecht vermitteln können. Dazu zählen insbesondere die Intermediäre, die aufgrund ihres Auftrags eine Unterstützende und beratende Funktion für Unternehmen haben. Dazu zählen Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungen, aber bei Fragen der Arbeitsgestaltung auch die Unfallversicherungsträger und weitere Akteure. Hier ist es für die Arbeitswissenschaft wichtig, ihre Erkenntnisse in stabile und nachhaltige Strukturen einfließen zu lassen. Dazu bedarf es eines Transfers, einer Übersetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in praktikable Lösungsangebote für Unternehmen. Diese Übersetzungsleistung ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Hier gilt es, die Sprache der Wissenschaft zu verlassen und konkreten Nutzen für KMU zu schaffen. Checklisten, die die richtigen Fragen stellen, helfen oftmals mehr als umfangreiche Handbücher. Insofern hat INQA mit dem Check »Guter Mittelstand«⁶

6 <https://www.offensive-mittelstand.de/om-checks/standards/om-checks-als-standards>

und den vier thematischen Checks zu Personalführung, Gesundheit, Wissen und Kompetenz sowie Diversität ein System entwickelt, mit dem KMU eine eigene Standortbestimmung durchführen können.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einbettung in Beratungsstrukturen. INQA-Coaches kennen die Produkte aus den INQA-EXP und nutzen diese in ihrer geförderten Beratung von KMU. Insofern sind die INQA-Coaches und Berater:innen der diversen INQA-Netzwerke Multiplikatoren der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse der INQA-EXP und ein wichtiges Vehikel, um KMU konkret zu erreichen. In dieser Eingebundenheit in eine Gesamtinitiative unterscheiden sich dann auch die INQA-EXP von BMBF-Projekten im aktuellen Förderschwerpunkt »Zukunft der Wertschöpfung«: Während das BMBF klassische Forschungsförderung betreibt, bei der Wissenschaftsakteure mit betrieblichen Partnern Innovationen untersuchen und implementieren, liegt bei den INQA-EXP – als einem Baustein in einer größeren arbeitsmarktpolitischen Initiative – der Fokus auf den Unternehmen. Forschung steht nicht im Zentrum, sondern die Erprobung von innovativen Prozessen sowie der Transfer der gemachten »Learnings«. Die INQA-EXP sind eingebunden in die Gesamtkommunikation der Initiative und deren Netzwerken mit den institutionellen Partnern der Arbeitsmarktpolitik und Berater:innen sowie weiteren Multiplikatoren. So wird der nachhaltige Transfer auf breite Füße gestellt und unterliegt nicht nur den Projektbeteiligten der EXP.

5. Fazit

Der vorliegende Beitrag konnte aufzeigen, was die besonderen Herausforderungen beim Wissenstransfer arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in KMU sind. Gleichzeitig wurden Voraussetzungen und Gelingensfaktoren für einen gelingenden Wissenstransfer aufgezeigt. Dazu zählen insbesondere die Einbindung der Projektaktivitäten in Netzwerke, die Verankerung der Projektergebnisse sowie der Produkte in bestehende stabile Transferstrukturen (bspw. mit etablierten Intermediären wie Kammern, Verbänden etc.) sowie eine frühzeitige Beteiligung aller Stakeholder eines Experimentierraums. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist sicherlich die intensive und engmaschige Begleitung der EXP durch das BMAS und die BAuA. Zudem wurde der Versuch unternommen, einen Blick hinter die Steuerung staatlicher Projektförderung zu werfen. Als Mitarbeiter der BAuA ist der Autor selbst an vielen Prozessen und Aktivitäten im Rahmen der INQA-EXP beteiligt und möchte mit dem Beitrag auch Anre-

gungen für erfolgreichen Wissenstransfer im Rahmen von anderen staatlichen Förderinitiativen geben. Abschließend gilt es natürlich auch auf die Limitationen der Ausführungen zu verweisen. Eine vergleichende Studie unterschiedlicher Transferstrategien, mit dem Ziel, alle Einflussfaktoren eines erfolgreichen Transfers zu kartieren, kann hier nicht geleistet werden. Auch wird nicht der Anspruch erhoben, die vorgestellten Prozesse und Instrumente als allgemeingültigen Standard vorzuschlagen. Gleichwohl weisen externe Evaluationen darauf hin, dass sowohl die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeiteten Produkte als auch die Transferstrategien Wirkung bei der Zielgruppe KMU entfalten (vgl. Walter/Michel 2025). Dabei zeigt sich, dass insbesondere das Zusammenspiel von zielgruppengerechten Informationsangeboten, institutionellen Netzwerken und Beratungsstrukturen ein Schlüssel für nachhaltigen Transfer bilden.

Literatur

- Cernavin, Oleg/Joerißen, Theresa (2022): Arbeitsforschung in der KMU-Praxis. Untersuchungsergebnisse zum Transfer von Kompetenzzentren Arbeitsforschung in der Region. Heidelberg.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (Hg.) (2018): Transdisziplinär und transformativ forschen. Eine Methodensammlung, Wiesbaden: Springer VS.
- Dege, Martin (2021): »Zwei kleine Geschichten zur Aktionsforschung«, in: Marc Dietrich et al. (Hg.), Begegnen, Bewegen und Synergien stiften. Transdisziplinäre Beiträge zu Kulturen, Performanzen und Methoden, Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS, S. 423–439.
- Esther, Esther/Cernavin, Oleg/Hees, Frank/Joerißen, Theresa (Hg.) (2023): Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Wie Dienstleistungen zur präventiven Arbeitsgestaltung und Ergebnisse der Arbeitsforschung die Akteure in den Unternehmen wirkungsvoll erreichen, Münster: Waxmann.
- Flick, Sabine/Herold, Alexander (Hg.) (2021): Zur Kritik der partizipativen Forschung. Forschungspraxis im Spiegel der Kritischen Theorie, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Fuß, Aline/Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter/Friemer, Andreas (2024): Entwicklungslinien des Wissenstransfers in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung von 1990–2020 (= Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft, Band 41), Bremen.

- Ihlau, Susann/Duscha, Hendrik/Gödecke, Steffen (2013): »Spezifische Merkmale und Besonderheiten von KMU«, in: Susann Ihlau/Hendrik Duscha/Steffen Goedecke (Hg.), *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–12.
- Kaufmann, Peter/Kirschner, Eric/Kofler, Jakob/Marcher, Anja/Niederl, Andreas/Rhomberg, Wolfram (2021): *Mechanismen und Formate des Wissens- und Technologietransfers in KMU mit Fokus auf Digitalisierung*. Wien: Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie.
- Markowski, Norbert/Grosser, Katherina/Kuhl, Rita (2008): *Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU. Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics*, Band 5, Düsseldorf: Fachhochschule Düsseldorf.
- Meyn, Christina/Gümbel, Michael/Schuller, Katja/Beck, David (2022): »Für die Kleinen alles gaaaanz einfach! – oder doch nicht? Narrative über die Praxis des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU«, in: *sicher ist sicher* 73 (12), S. 534–539.
- Müller, Thomas (2001): *Strukturen arbeitswissenschaftlichen Wissens*, Würzburg: Deutscher Wissenschafts-Verlag
- Nielsen, Karina/Randall, Raymond (2012): »The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention«, in: *Work & Stress*, 26 (2), S. 91–111.
- Nowotny, Helga (1999): »The Need for Socially Robust Knowledge«, in: *TATuP Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis* 8 (3–4), S. 12–16.
- Nowotny, Helga/Scott, Peter/Gibbons, Michael (2001): *Re-thinking science. Knowledge and the public in an age of uncertainty*, Cambridge: Polity Press.
- Nuske, Jessica/Becke, Guido/Bleses, Peter (2025): »Transdisziplinarität in der BMBF-geförderten Arbeitsforschung«, in: *Arbeit* 34 (1–2), S. 161–181.
- Richter, Götz/Sieker, Achim (2017): »Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (IN-QA) – Neue Ansätze für eine gesunde, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung«, in: Gudrun Faller (Hg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*, Bern: Hogrefe, S. 457–463.
- Schlick, Christopher M./Bruder, Ralph/Luczak, Holger (2010): *Arbeitswissenschaft*, Berlin/Heidelberg: Springer.

- Schultetus, Wolfgang (Hg.) (2006): Arbeitswissenschaft – von der Theorie zur Praxis. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und ihr wirtschaftlicher Nutzen, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Spieß, Erika (1994): »Aktionsforschung«, in: Lutz von Rosenstiel/Curt Hockel/Walter Molt (Hg.), Handbuch der angewandten Psychologie. Grundlagen, Methoden, Praxis, Landsberg/Lech: ecomed, S. 1–8.
- Ulich, Eberhard/Zink, Klaus J./Kubek, Vanessa (2013): »Das Menschenbild in Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 67 (1), S. 15–22.
- Walter, Gabriele/Michel, Alexandra (2025): Evaluation der betrieblichen Anwendung des INQA-Unternehmenschecks »Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall«, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.