

**STIFTUNG**

**MITTELSTAND  
GESELLSCHAFT  
VERANTWORTUNG**

Schriftenreihe | 4 | 12/2024

---

Annette Icks, Oleg Cernavin, Anja Cordes, Nele Krämer

**Von der Förderung zur Praxis:  
Zur Verfügbarkeit von Ergebnissen aus  
BMBF-Projekten**

Potenziale und Transfer nach Projektende in der angewandten  
Arbeitsforschung

---

**Herausgeber:**

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

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

Geschäftsstelle / Transferzentrum WIN:A

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

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

Ein besonderer Dank gilt Dr.-Annette Icks vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn, die ohne Förderung die vorliegende Untersuchung weitgehend geleitet hat.

Große Teile dieser Untersuchung wurden im Rahmen des wissenschaftlichen Begleitprojektes WIN:A - Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung, Förderkennzeichen 02L19C020ff durchgeführt - gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträger Karlsruhe, Karlsruher Institut für Technologie (KIT).



© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg/Köln, 2024

---

## Inhalt

Einleitung	4
1. Ausgangssituation	6
2. Gegenstand der Untersuchung	9
3. Methodik der Untersuchung	11
4. Ergebnisse der Untersuchung zur Nachhaltigkeit der geförderten Projekte	13
4.1 Potenziale der Produkte der Arbeitsforschung	13
4.2 Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“	15
4.3 Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“	17
4.4 Vergleich der Ergebnisse zu den Produkten der beiden Förderschwerpunkten nach Projektende	19
5. Hindernisse der Suche	23
6. Mögliche Ursachen für den fehlenden nachhaltigen Transfer	24
7. Bewertung und Handlungsempfehlungen	26
8. Literaturverzeichnis	30

---

## Einleitung

Die Verfügbarkeit und Nachhaltigkeit von Ergebnissen und Hilfsmitteln aus Projekten sind zentrale Aspekte öffentlich geförderter Forschungsvorhaben, insbesondere wenn es darum geht, den Wissenstransfer in die Praxis zu gewährleisten. Dies gilt auch für die angewandte Arbeitsforschung, deren Ergebnisse gezielt kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie deren Unterstützerinnen und Unterstützern zugutekommen sollen, um konkrete Lösungen und Werkzeuge für betriebliche Herausforderungen bereitzustellen.

Diese Recherche befasst sich mit der Frage, ob und in welcher Form die Produkte aus öffentlich geförderten Projekten der angewandten Arbeitsforschung nach Projektende weiterhin verfügbar sind. Unter Produkten werden Projektergebnisse verstanden, die für die Zielgruppen Führungskräfte in KMU, Betriebsräte sowie Beratende intermediärer Organisationen als eventuelle Vermittler der Ergebnisse der Arbeitsforschung, direkt verwertbar und nutzbar sind. Dazu zählen praxistaugliche digitale und analoge Werkzeuge, wie Checklisten, Umsetzungshilfen, Betriebsanweisungen, Lern-Tools oder Leitfäden.

Im BMBF-Verbundprojekt WIN:A<sup>1</sup>, dem wissenschaftlichen Begleitprojekt zu den regionalen Kompetenzzentren Arbeitsforschung (ReKodA), werden Transferstrukturen entwickelt, um den oben genannten Zielgruppen einen besseren Zugang zu den Produkten der Arbeitsforschung und der ReKodA zu ermöglichen. In unseren Recherchen zu Produkten der Arbeitsforschung wurden zwei Aspekte besonders deutlich:

- Die angewandte Arbeitsforschung liefert eine große Anzahl an innovativen Produkten, die KMU helfen, die aktuellen Anforderungen der Transformation nicht nur zu bewältigen, sondern diese als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.
- Eine Vielzahl dieser Produkte sind nach Ablauf der Förderdauer nicht mehr zugänglich beziehungsweise sehr schwer für die oben genannten Zielgruppen zugänglich.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Forschungsprojektes WIN:A eine Erhebung zur Auffindbarkeit von Projektergebnissen in Form von Produkten durchgeführt. Diese Erhebung umfasst zwei BMBF-Bekanntmachungen. Dabei wurde untersucht, ob und gegebenenfalls wie Produkte fünf und neun Jahre nach dem jeweiligen Ende der Projektförderung noch zur Verfügung stehen.

Diese Untersuchung möchte einen zusätzlichen Beitrag zu den bestehenden Projektevaluationen liefern, um noch einmal die großen Potenziale der entwickelten Produkte

---

<sup>1</sup> WIN:A - Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung, Förderkennzeichen 02L19C020ff. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträger Karlsruhe, Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Verbundprojektspartner: RWTH Aachen University, Lehrstuhl für Informations-, Qualitäts- und Sensorsysteme in der Produktion (IQS)), Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V. (itb), Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. (BTQ), Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (OM)

---

der angewandten Arbeitsforschung für KMU sichtbar zu machen und gleichzeitig Möglichkeiten aufzeigen, wie diese Potenziale auch nach Projektende von KMU genutzt werden können. Dabei werden insbesondere KMU in den Blick genommen, die nicht im Rahmen von Vorhaben der Arbeitsforschung gefördert wurden, die aber von den hier entwickelten und erprobten Produkten der Arbeitsforschung einen erheblichen Nutzen haben könnten.

Diese Untersuchung wurde initiiert vom Koordinierungsteam der Offensive Mittelstand, nach einem Erfahrungsbericht der Projektnehmenden des WIN:A-Verbundes. Realisiert wurde die Untersuchung teilweise im Projekt WIN:A und teilweise von Personen aus der Offensive Mittelstand ohne Projektförderung.

---

## 1. Ausgangssituation

Die Evaluation von Ergebnissen der angewandten Arbeitsforschung findet bereits auf mehreren Ebenen statt. Zum einen werden die Projekte von BMBF-Bekanntmachungen kontinuierlich durch Projektträger und weiteren externen Instituten evaluiert (vgl. u. a. Astor et al 2024, Bühner et al 2020; Hönicke et al 2024, Kind et al. 2016, Lübbers et al. 2020, Stehnke et al. 2022). Diese Evaluationen stellen zur Fragestellung übereinstimmend mit wenigen Ausnahmen fest, dass bei den beteiligten KMU – direkt gefördert oder als Value-Partner von Projekten – erhebliche Effekte bezüglich Arbeits- und Organisationsgestaltung, Techniknutzung und Wettbewerbsfähigkeit zu verzeichnen sind. Zum Zweiten wird die Wissenschaftskommunikation untersucht und evaluiert, die die Wirkung von Forschungsprogrammen und Bekanntmachungen in der Öffentlichkeit, der Gesellschaft und Politik betrachtet (vgl. u.a. Schäfer et al. 2015; Weingart 2005, 2022; Wissenschaftsrat 2016, S. 21ff.). Und schließlich analysiert die Transferforschung, wie die Ergebnisse aus der Arbeitsforschung die KMU erreichen. An einem Teil dieser Fragestellungen der Transferforschung setzt auch diese Untersuchung nach der Nutzung von Produkten der angewandten Arbeitsforschung aus öffentlich geförderten Forschungsvorhaben nach Ende der Projektlaufzeit bzw. der Verwertungsdauer an.

Auch wenn der Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis zunehmend in der Förderlandschaft an Bedeutung gewonnen hat, wurde die Fragestellung der späteren Auffindbarkeit der Ergebnisse nach Projektende bislang kaum untersucht, obwohl zu vermuten ist, dass dies ein wesentlicher Aspekt der mehrfach festgestellten Transferlücke zwischen Forschung und Praxis sein könnte. Diese Transferlücke wird in mehreren Studien belegt (vgl. u. a. Borowski et al., 2023; Cernavin et al., 2022; Lohmann, 2014, 35ff.; Luczak et al., 2001; Rauter, 2013, 189ff.; Weingart, 2005, 234ff.; Wissenschaftsrat, 2016). Demnach erreichen Produkte aus der Arbeitsforschung, die helfen sollen, die Transformation der Arbeitswelt wirkungsvoll und innovativ zu bewältigen, vor allem KMU, die nicht an den Projekten beteiligt sind, kaum, beziehungsweise sie sind diesen Betrieben häufig nicht bekannt (vgl. u. a. Icks, 2023). Auch die Berater und Beraterinnen von KMU, die zu betrieblichen Herausforderungen, wie dem Fachkräftemangel, der Alterung der Belegschaften, der Digitalisierung, der Bürokratiebelastung oder der Energiekrise beraten, erkennen zwar den hohen Nutzen der Arbeitsforschung, setzen deren Ergebnisse jedoch selbst nicht umfassend um (vgl. Cernavin et al., 2022, S. 9ff.).

Die Ursachen für diese Transferlücke sowie Lösungsvorschläge für deren Behebung wurden vielfach untersucht (vgl. u. a. Bach, 2013; Bau, 2014; Bergman et al., 2016; Brucksch, 2020; Cernavin, 2010; Cernavin et al., 2023a; Franke-Jordan, 2023; Hohlbaum et al., 2023; Luczak et al., 2001; Leisten, 2012; Rammer et al., 2016; Reuter, 2013; Schmauder et al., 2012; Schmauder, 2013). Übereinstimmend identifizieren die Studien drei zentrale Faktoren als wesentliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer (vgl. u. a. Becke et al., 2010; Cernavin et al., 2023b; Warsewa et al., 2020):

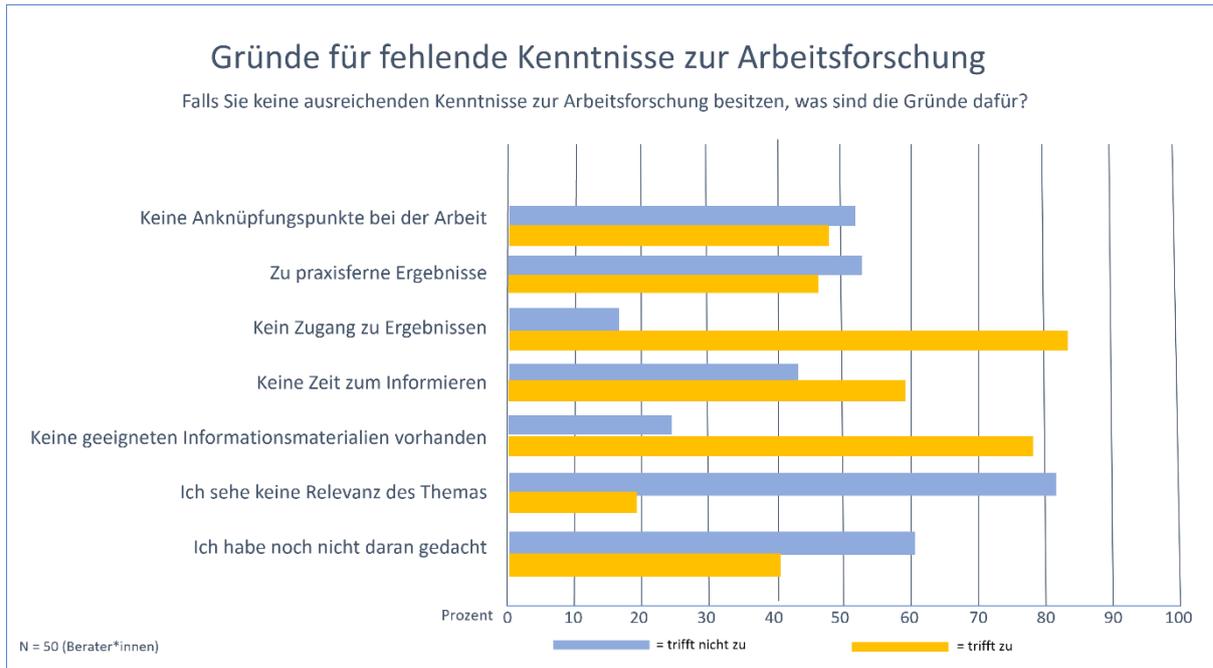
- das **integrierte Mitdenken des Transfers** in den Forschungsprojekten von Beginn an,

- 
- die **dialogische Einbindung der Zielgruppen**, um deren Referenzen und Bedarfe erkennen zu können,
  - eine **Sprache und Semantik** (Sinnverarbeitungsregeln), die die Zielgruppen erreicht sowie der **Zugang zu den Projektergebnissen**.

Im Projekt WIN:A wurde zudem untersucht, warum Berater und Beraterinnen von KMU die Ergebnisse der Arbeitsforschung in so geringem Umfang nutzen (vgl. Cernavin et al., 2022, S. 19ff.). Als ein Ergebnis dieser Befragung von Beratenden werden drei zentrale Gründe deutlich:

- 83 % dieser Gruppe teilen mit, dass sie **keinen Zugang** zu den Ergebnissen der Arbeitsforschung haben.
- 77 % der Befragten sagen, dass **keine geeigneten Informationsmaterialien** vorhanden sind, denen sie die Ergebnisse der Arbeitsforschung entnehmen können.
- Und schließlich geben 59 % der Beratenden an, **keine Zeit** zu haben, sich über die Ergebnisse der Arbeitsforschung zu informieren (siehe Abbildung 1).

Die ersten beiden Gründe weisen auf das klassische Transferdilemma der Forschung hin. Die Adressaten finden keinen Zugang zu den Ergebnissen der Forschung und auch keine geeigneten Informationen dazu. Die Forschungsergebnisse sind nicht so zugänglich und in einer Weise aufbereitet, dass die Zielgruppe der Beratenden sie als Teil ihres Alltagshandelns nutzen kann. Auch das Zeitargument deutet darauf hin, dass die Arbeitsforschung ihre Ergebnisse nicht in einer Weise aufbereitet, die Beratende erkennen lässt, ob es sich lohnt, Zeit zu investieren. Beim Zeitargument wirkt zudem auch das klassische Muster, nicht reflektiert mit denjenigen Ressourcen umzugehen, die helfen würden, effektiver und effizienter in seiner Tätigkeit zu werden.



*Abbildung 1: Gründe für fehlende Kenntnisse zur Arbeitsforschung bei Beratern  
(Quelle: Cernavin et al., 2022, S. 14)*

Dies ist umso aufschlussreicher, da die große Mehrheit der Beratern angeben, dass dieses Thema für sie hohe Relevanz hat (82 %). So wird deutlich, dass die Bedeutung der Arbeitsforschung dieser Gruppe von Beratern sehr wohl bewusst ist, sie aber dennoch keinen Zugang finden. Diese Ergebnisse weisen auf ein Problem hin, das Thema dieser Untersuchung ist.

Das Ergebnis des fehlenden Zugangs zu geeigneten Informationsmaterialien zeigt ein wesentliches Defizit bei den drei als zentral hervorgehobenen Faktoren, die als zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Transfer ermittelt wurden. Die Ergebnisse könnten aber auch auf ein weiteres Problem hinweisen, auf das wir bei unseren Recherchen gestoßen sind: Die Produkte aus öffentlich geförderten Forschungsprojekten sind schlicht nicht mehr zugänglich.

---

## 2. Gegenstand der Untersuchung

Die Untersuchung zur Nachhaltigkeit von Forschungsprojekten und die daraus entwickelten Produkte basiert auf der Auswertung von zwei Förderschwerpunkten des BMBF im Bereich der angewandten Arbeitsforschung:

- Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel
- Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen

Der **Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“** wurde im Jahr 2012 aufgelegt und endete nach einer Laufzeit von drei Jahren im Jahr 2015. Dabei standen die Chancen, die sich aus dem demografischen Wandel für Innovationen ergeben, im Mittelpunkt.

Die Ergebnisse der Projekte dieses Förderschwerpunktes sollten dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten und zu steigern, indem Erkenntnislücken geschlossen, Stereotypen abgebaut, neue Konzepte der Kompetenz- und Personalentwicklung erarbeitet sowie neue Formen der Organisationsgestaltung entwickelt und erprobt werden sollten. Insgesamt 27 transdisziplinäre Verbundprojekte erforschten dabei praxisnahe Lösungen zur Nutzung von Chancen des demografischen Wandels.

Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts setzen sich aus verschiedenen Organisationen zusammen. Neben wissenschaftlichen Institutionen arbeiteten beispielsweise Unternehmen sowie Intermediäre, Vereine und öffentliche Einrichtungen an gemeinsamen Fragestellungen. Zur Erprobung ihrer Lösungen partizipierten in vielen Verbundprojekten zudem Umsetzungspartner aus der Praxis. Die 27 Verbundprojekte umfassen somit knapp 100 Teilvorhaben mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung. Aufgrund der Heterogenität der Projekte sind auch die Produkte und Ergebnisse höchst divers. Im Förderschwerpunkt gab es ein wissenschaftliches Begleitvorhaben, das Metaprojekt „DemoScreen – Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (vgl. RWTH Aachen, 2015).

Im **Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“** haben Organisationen aus Wissenschaft, Wirtschaft und intermediäre Organisationen vor allem aus dem Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit von 2016 bis 2019 neue Konzepte für die Arbeitswelt 4.0 entwickelt, um mit KMU das erforderliche Know-how für eine gesundheitsgerechte und sichere sowie produktive Arbeitsgestaltung zu entwickeln und zu erproben, damit sie auch in Zukunft wettbewerbsfähig sind (vgl. Sonntag, 2017).

Hierzu haben in 29 Verbundprojekten mehr als 180 unterschiedliche Akteure aus Forschung und betrieblicher Praxis eng zusammengearbeitet. Auch in diesem Förderschwerpunkt gab es ein wissenschaftliches Begleitvorhaben: das Metaprojekt „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ (MEgA). Das Spektrum der Themen der geförderten Projekte reicht von der Nutzung digitaler Technologien über die Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz bis hin zu einer präventionsorientierten Personalentwicklung. Als Ergebnis der

---

Zusammenarbeit ist die Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“ entstanden. Sie stellt individualisierte, praxistaugliche Instrumente im Bereich Human Resource Management und Gesundheitsmanagement bereit. Checklisten, digitale Tools, Apps und Leitfäden sollen Unternehmen darin unterstützen, Digitalisierung und demografischen Wandel erfolgreich zu meistern. Die Toolbox wurde jedoch im Jahr 2023 abgeschaltet und steht damit nicht mehr zur Verfügung.

---

### 3. Methodik der Untersuchung

Für die Überprüfung der Nachhaltigkeit konzentriert sich diese Untersuchung in erster Linie auf die in den Projekten erarbeiteten Hilfsmitteln im Sinne von **Produkten** für KMU aber auch für Betriebsräte und intermediäre Organisationen, die zur Unterstützung von KMU tätig sind. Unter Produkten werden Projektergebnisse verstanden, die für die Zielgruppen direkt verwertbar und nutzbar sind. Dazu gehören zum Beispiel:

- Betriebsanweisungen
- Betriebsvereinbarungen
- Checks
- Factsheets/Fachinformationen
- Leitfäden
- Praxisbroschüre
- Praxislabore/-werkstätten
- Seminare/Workshops
- Software-Tools
- Selbsttests/Analysetools

Nicht zu Produkten gezählt wurden die Erstellung einer Projektwebsite, Handlungsempfehlungen für die Politik sowie Fachvorträge und Veranstaltungen, Aktivitäten, die vor allem während der Laufzeit der Projekte relevant waren.

Die Suche nach den Projekten und Produkten erfolgte auf mehreren Wegen. Zunächst wurden die Berichte der wissenschaftlichen Begleitprojekte zugrunde gelegt. Dies war für den Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ der DemoScreen - Bericht „Demografische Perspektive“ (vgl. Jeschke et al., 2015) und für den Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ der MEgA-Projektatlas (vgl. Sonntag, 2017). Diese Publikationen der wissenschaftlichen Begleitprojekte beinhalten die wesentlichen Informationen zu den einzelnen Projekten des jeweiligen Förderschwerpunkts.

Anhand dieser Informationen wurde in einem zweiten Schritt nach der Projektwebsite der einzelnen Förderprojekte gesucht. In der Regel richten die meisten geförderten Projekte eine Website mit dem Projektnamen ein. Hier finden sich generelle Informationen zu dem Projekt, wie z. B. die Zielsetzung, den aktuellen Stand und die erarbeiteten Produkte. Für diese Recherche wurde die Websuche mit Google und Bing genutzt.

---

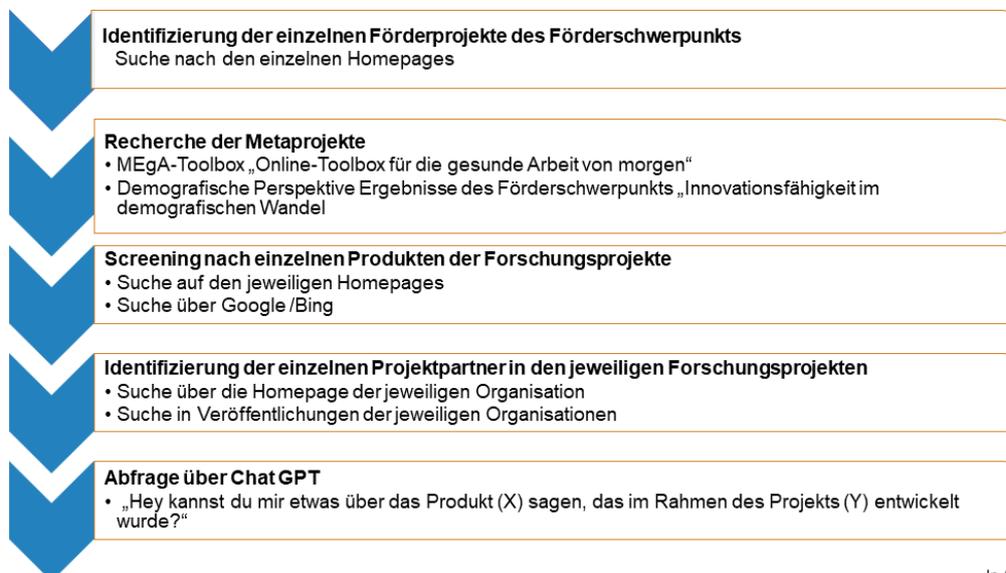
Konnten hier keine Ergebnisse erzielt werden, wurde alternativ nach den Produktnamen oder der Kombination von Produkt- und Projektnamen gesucht. Eine weitere Recherche-Quelle war die Website der verschiedenen Projektpartner sowie deren Veröffentlichungen.

Als weitere Möglichkeit wurden die KI Tools ChatGPT/BingKI & Bard/Gemini prompt mit der Frage genutzt:

„Kannst du mir etwas über das Produkt (X) sagen, das im Rahmen des Projekts (Y) entwickelt wurde?“

Die unterschiedlichen Suchpfade brachten unterschiedliche Ergebnisse hervor. Die meisten Treffer erzielte die Suche über ChatGPT.

## Suchwege zu Identifizierung der Projekte und Produkte



In Anlehnung an Tranfield et al. 2003

Abbildung 2: Suchwege zu Projekten und Produkten

Berücksichtigt werden muss, dass bei dieser Recherche nach konkretem Projekt- und Produktnamen gesucht werden konnte. Die Zielgruppen, vor allem in den KMU, haben jedoch in der Regel keine Vorkenntnisse zu den Produkten und Projekten, dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese Produkte auffinden können.

---

## **4. Ergebnisse der Untersuchung zur Nachhaltigkeit der geförderten Projekte**

In diesem Kapitel werden die erzielten Ergebnisse aus der Untersuchung der Projekte und Produkte der beiden BMBF-Förderschwerpunkte „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Abschnitt 4.2) und „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ (Abschnitt 4.3) dargelegt sowie diese Ergebnisse einander gegenübergestellt und verglichen (Abschnitt 4.4). Zunächst jedoch werden die Ergebnisse der Recherche zu dem Potenzial der in den beiden Förderschwerpunkten entwickelten Produkten beschrieben (Abschnitt 4.1).

### **4.1 Potenziale der Produkte der Arbeitsforschung**

Die Recherche ergab zunächst einmal, dass in den beiden Förderschwerpunkten insgesamt 283 Produkte entwickelt wurden, die von KMU genutzt werden könnten, um die Anforderungen der Transformation zu bewältigen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Somit entstanden in den beiden Förderschwerpunkten eine sehr große Anzahl konkreter Hilfsmittel für KMU.

Thematisch folgten diese Hilfsmittel den Themenschwerpunkten der beiden Förderschwerpunkte. Zum einen bezogen sich die Produkte auf die Bewältigung des demografischen Wandels und den damit verbundenen Arbeitskräftemangel. Zum anderen bezogen sich die Produkte auf das Thema Gesundheit bei der Bewältigung von KI und Digitalisierung.

In der Tabelle 1 sind die Themen der Produkte der beiden Förderschwerpunkte dargestellt. Dabei lag das Augenmerk insbesondere auf den zentralen Themen der Produkte, was nicht immer trennscharf ist, da die Themen im konkreten Gestaltungsprozess der KMU systemisch verbunden sind. Trotz dieser Unschärfe zeigen die Themen die Vielfalt und Relevanz der entwickelten Produkte für eine innovative Arbeits- und Organisationsgestaltung.

Die Tabelle 1 zeigt auch, dass zu fast allen relevanten Gestaltungsthemen des Arbeitskräftemangels, des demografischen Wandels, zu den Themen Gesundheit sowie KI/Digitalisierung innovative Hilfsmittel für KMU entwickelt wurden. Weitgehend alle relevanten Aspekte einer systemischen Arbeitsgestaltung und Wertschöpfung zu den Themen der Förderschwerpunkte wurden mit innovativen Produkten abgedeckt: Personal, Organisation, Führung, Technik, Unternehmenskultur, Prozesse und Innovationen (vgl. zur Arbeitssystemgestaltung u.a. Schlick et al. 2018, S. 20ff). Die Förderschwerpunkte sind somit ihrem gesellschaftlichen Förderauftrag umfassend nachgekommen, KMU innovative Hilfsmittel zu den Themen der Förderung an die Hand zu geben. Mit den insgesamt 283 entwickelten Produkten der beiden Förderschwerpunkte der angewandten Arbeitsforschung wurde somit ein umfassender innovativer Werkzeugkasten für KMU zu den behandelten Themen der Transformation auf dem neusten Stand der Forschung entwickelt.

<b>Themen der Produkte der zwei untersuchten Förderschwerpunkte</b>		
<b>Themen der Produkte</b>	<b>Anzahl der Produkte im Förderschwerpunkt Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel – Ende 2015</b>	<b>Anzahl der Produkte im Förderschwerpunkt Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen – Ende 2019</b>
Demografischer Wandel – ältere Beschäftigte	29	
Strategische Allianzen für Standortstärkung	8	
Personalstrategie	5	
Führung und Personal	25	
Innovationsfähigkeit und	30	
Innovationsfähigkeit und Kompetenzen	17	
Innovationskultur und Personal	5	
Gesundheit und Innovation	7	
Strategie und Demografischer Wandel	4	
Kommunikation und Partizipation	4	
Arbeitgeberattraktivität	5	
Personal und Nachhaltigkeit	4	
Personalgewinnung	6	
<b>Gesamtanzahl</b>	<b>149</b>	
Assistenzsysteme und KI/Digitalisierung		8
Arbeitsbelastung und KI/Digitalisierung		20
Führung und KI/Digitalisierung		9
Gesundheit und KI/Digitalisierung		23
Organisation, Prozesse und KI/Digitalisierung		24
Kompetenzen und KI/Digitalisierung		9
Personal und KI/Digitalisierung		14
Kommunikation und KI/Digitalisierung		7
Partizipation und KI/Digitalisierung		5
Innovation und KI/Digitalisierung		5
Nachhaltigkeit und KI/Digitalisierung		10
<b>Gesamtzahl</b>		<b>134</b>
<b>Summe Produkte insgesamt</b>	<b>283</b>	

*Tabelle 1: Themen der Produkte der zwei untersuchten Förderschwerpunkte (eigene Berechnungen)*

---

Dies gewinnt noch einmal an Bedeutung, da die Halbwertszeit des Wissens, anders als in der Grundlagenforschung, bei Produkten der angewandten Arbeitsforschung deutlich höher ist. Bei aller Problematik der Kategorie Halbwertszeit (vgl. u.a. Möller 2017) und ohne deswegen konkrete Jahreszahlen anzugeben, zeigen die vorliegenden Untersuchungen, dass die Halbwertszeit von IT- und Technik-Wissen der Grundlagenforschung deutlich geringer ist als die Halbwertszeit von Gestaltungs- und Fachwissen (vgl. u.a. Helmrich et al 2020; Weinreich 2009). Das Technologiewissen der Grundlagenforschung veraltet sehr viel schneller als das Gestaltungswissen der Produkte der angewandten Arbeitsforschung. Das bestätigt auch diese Untersuchung. Die Produkte der angewandten Arbeitsforschung sind auch fünf und sogar neun Jahre nach Projektende weitgehend aktuell, auch wenn an den älteren Produkten punktuelle Anpassungen hilfreich wären.

Daher lässt sich feststellen, dass die entwickelten Produkte durch ihre praxisnahe Ausrichtung und unmittelbare Anwendbarkeit einen besonders hohen Nutzen für KMU bieten. Sie stellen nicht nur aktuelle Lösungen für drängende Transformationsfragen bereit, sondern tragen auch langfristig zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU bei. Die Anzahl der Produkte und die durch diese abgedeckten Themen und Gestaltungsaspekte zeigt das große Potenzial, das die Arbeitsforschung für KMU anbietet, um zentrale Fragen der Transformation auf einem neuen Stand der Forschung innovativ angehen zu können. Im Folgenden wird die Frage untersucht, inwiefern dieses entwickelte Potenzial nach Projektende noch zugänglich ist.

## **4.2 Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“**

Insgesamt wurden im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ von etwa 100 Akteuren in den 27 Verbundprojekten 149 Produkte erarbeitet (vgl. Jeschke et al., 2015).

Knapp 10 Jahre nach Ende der Projektlaufzeit konnten noch 24 Projekte aufgefunden werden. Von diesen 24 noch auffindbaren Projekten hat mittlerweile keines (mehr) eine eigene Webseite. Die Hinweise zu den Projekten und deren Ergebnisse mussten somit über andere Recherchewege ermittelt werden.

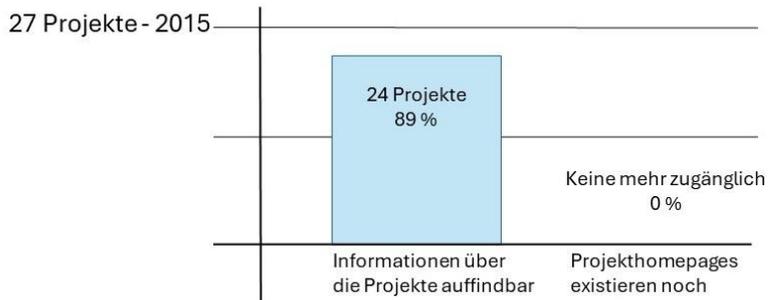
Die Suche über die Website der involvierten Projektakteure gestaltete sich schwierig: Von den etwa 100 Projektpartnern gaben lediglich 21 Hinweise auf das jeweilige Forschungsprojekt. Hierbei handelte es sich überwiegend um Forschungsinstitutionen und Hochschulen bzw. Universitäten. Noch weniger Informationen konnten auf diesem Weg über die Produkte gefunden werden.

Lediglich fünf Partnerorganisationen (von insgesamt ca. 100 beteiligten Organisationen) stellten hierzu auf ihren Websites Informationen zur Verfügung.

## Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

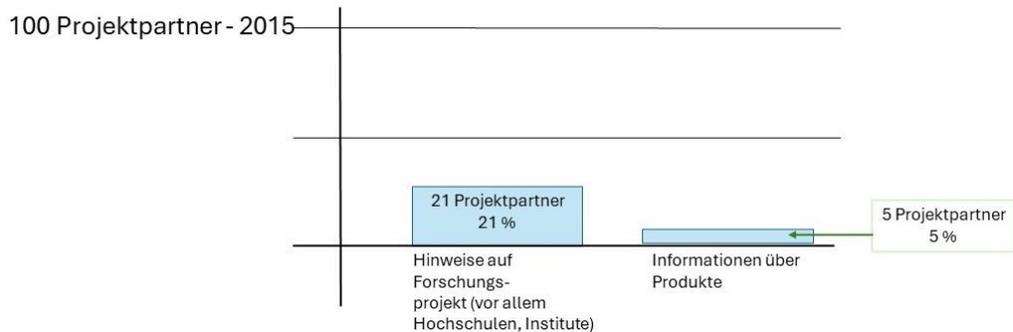
Ausgangslage 2015: 100 Akteure in den 27 Verbundprojekten hatten 149 Produkte erarbeitet

### Informationen über die Projekte neun Jahre nach Projektende



Ausgangslage 2015: 100 Akteure in den 27 Verbundprojekten hatten 149 Produkte erarbeitet

### Informationen auf den Homepages der Projektpartner über das Forschungsprojekt und die Produkte neun Jahre nach Projektende



Ausgangslage 2015: 100 Akteure in den 27 Verbundprojekten hatten 149 Produkte erarbeitet

### Suche nach Produkten mit Produktnamen nach den 149 Produkten neun Jahre nach Projektende

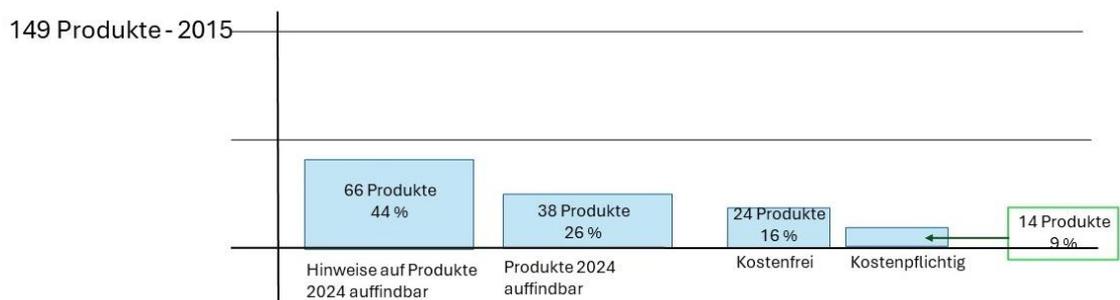


Abbildung 3: Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (eigene Berechnungen)

---

Erfolgreicher erwies sich der Weg über die allgemeine Websuche. Nach Rückfragen bei einzelnen Projekten gab es hierfür vor allem folgende Gründe:

- Institute berichten auf stichprobenartige Nachfrage, dass sie die Produkte aus ihren Vorhaben vom Netz genommen haben, weil sie entweder veraltet waren und sie keine Mittel hatten die Produkte zu aktualisieren oder weil es finanziell zu aufwendig war, die Produkte weiter anzubieten.
- Eine weitere Ursache liegt darin, dass auf den Projektwebsites von einer Reihe von Projekten viele Informationen über Veranstaltungen, Workshops und Aktionen während des Projektes zu finden sind, aber keine nutzbaren Produkte aus den Projekten. Die Projektpartner haben offensichtlich von Beginn an nicht in verwertbaren Produkten gedacht.

Generell sind von den 149 Produkten, die wir auf der Website des Projekts, auf den Websites der Projektpartner oder im Netz finden konnten, 38 Produkte zugänglich. Davon können 24 Produkte kostenfrei und 14 Produkte kostenpflichtig abgerufen werden. Das bedeutet, dass fast zehn Jahre nach Projektende noch 26 % der entwickelten Produkte im Förderschwerpunkt weiterhin auffindbar sind (siehe Abbildung 3).

### **4.3 Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“**

Im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ wurden von 180 Akteuren in den 29 Projekten 134 Produkte und Ergebnisse entwickelt.

Von den 29 geförderten Projekten haben fast 5 Jahre nach Projektlaufzeit noch 17 Projekte eine funktionierende Website, auf denen auch z. T. die im Projekt erstellten Produkte beschrieben werden. Auf 12 Websites ist mindestens ein Teil der identifizierten Produkte verlinkt, auf 5 Websites gibt es keine Links zu den Produkten.

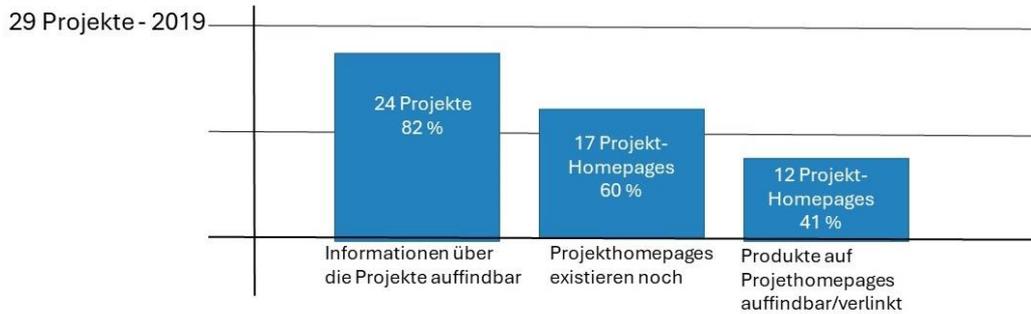
Für die verbleibenden 12 Projekte, die keine funktionierende Website anbieten, konnten immerhin für 4 Projekte über Chat GPT Produkte identifiziert werden, die über einen Link zugänglich sind. Bei den verbleibenden Projekten konnten keine zugänglichen Produkte identifiziert werden. Bei den übrigen war mindestens ein Produkt zu finden.

Von den 134 im Förderschwerpunkt entwickelten Produkten konnten Hinweise auf 85 Produkte auf der Website des Projekts, auf den Websites der Projektpartner oder im Rahmen der Online-Recherche gefunden werden. Nicht alle Hinweise führen über einen Link zum Produkt. 48 Produkte sind direkt zugänglich. Davon können 42 Produkte kostenfrei und 6 Produkte

## Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“

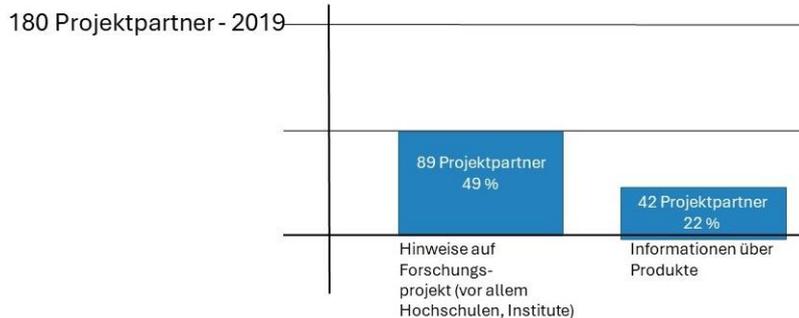
Ausgangslage 2019: 180 Akteuren in den 29 Verbundprojekten hatten 134 Produkte erarbeitet

### Projekthomepages und Hinweis auf Produkte fünf Jahre nach Projektende



Ausgangslage 2019: 180 Akteuren in den 29 Verbundprojekten hatten 134 Produkte erarbeitet

### Informationen auf den Homepages der Projektpartner über das Forschungsprojekt und die Produkte fünf Jahre nach Projektende



Ausgangslage 2019: 180 Akteuren in den 29 Verbundprojekten hatten 134 Produkte erarbeitet

### Suche nach Produkten mit **Produkt**namen nach den 134 Produkten fünf Jahre nach Projektende

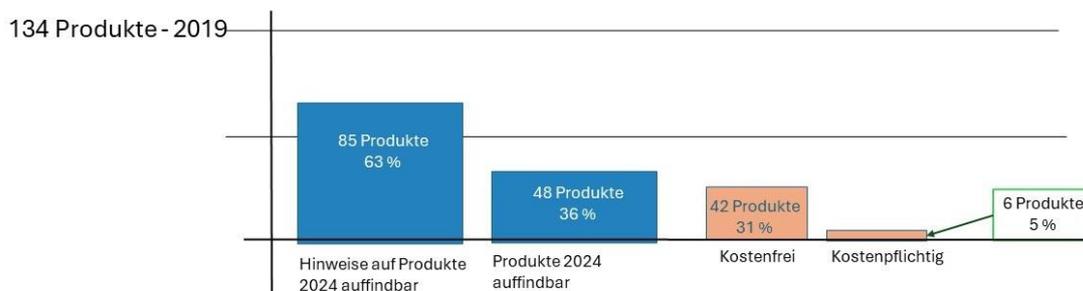


Abbildung 4: Ergebnisse zum Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ (eigene Berechnungen)

---

kostenpflichtig abgerufen werden. Das bedeutet, dass 5 Jahre nach Projektende noch 36 % der entwickelten Produkte im Förderschwerpunkt auffindbar sind.

Eine wichtige Informationsquelle zu den Projekten und deren Produkten sind die Projektpartner. Es müsste in ihrem Interesse sein, die aus dem Projekt entwickelten Produkte sichtbar zu machen und zu vermarkten. Würden alle Projektpartner diese Möglichkeit nutzen, könnte mit den 185 beteiligten Akteuren eine große Reichweite erzielt werden (siehe Abbildung 4).

Auch wenn sich zwar in fast allen der 29 Projekte zumindest ein Projektpartner findet, der über die geförderten Projekte informiert, sind es insgesamt jedoch noch nicht einmal die Hälfte der Akteure (83 Partner), die Informationen über das Projekt zur Verfügung stellen.

Hierbei handelt es sich in erster Linie um Forschungseinrichtungen, Hochschulen und/oder Universitäten, die auf ihren Webseiten informieren. Nur in ca. 20 % der Fälle finden sich auch auf Unternehmens-Webseiten Hinweise zu dem Projekt und seinen Produkten. Betrachtet man die absoluten Zahlen, zeigt sich jedoch ein erhebliches Potenzial, das von Projektpartnern zum großen Teil nicht genutzt wird.

Während die Berichtsquote über die Projekte noch deutlich ungenutztes Potenzial aufzeigt, sind die zur Verfügung gestellten Zugangsmöglichkeiten zu den Produkten über die Websites der Projektpartner noch einmal geringer. Hier verweisen 41 Partner auf die erarbeiteten Produkte, wobei sich in 9 Fällen lediglich ein Hinweis auf das Produkt findet und in 39 Fällen ein Link zu den Produkten abrufbar ist.

#### **4.4 Vergleich der Ergebnisse zu den Produkten der beiden Förderschwerpunkten nach Projektende**

Der Vergleich des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, der im Jahr 2015 endete, mit dem Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“, der im Jahr 2019 endete, zeigt folgende Ergebnisse:

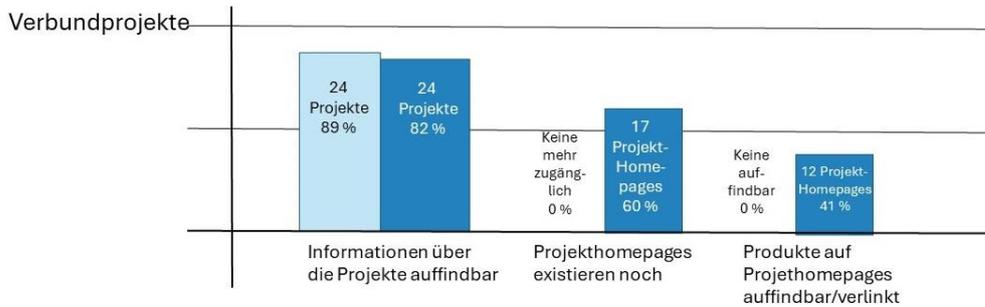
Allgemeine Informationen nach den Projekten finden sich bei der Online-Recherche nach den Projektnamen beim Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ auch nach neun Jahren noch über 24 von 27 Projekten (89 %). Das ist sogar etwas mehr als beim Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ bei dem noch Informationen über 24 von 29 Projekten nach fünf Jahren zu finden sind (82 %).

Dass beim Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ neun Jahre nach Projektende keine Projektwebsites mehr zu finden sind, ist ein erwartbares Ergebnis. Im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ sind entsprechend der Anforderung vom BMBF, Projektwebsites fünf Jahre nach Projektende weiter zu betreiben, noch 17 Projektwebsites auffindbar. Da diese Untersuchung genau an der

## Vergleich der Ergebnisse zu den Produkten der beiden Förderschwerpunkte

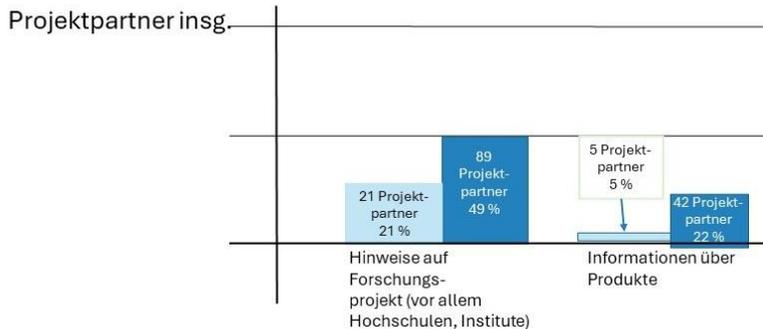
Ausgangslage 2015: 100 Akteure in den 27 Verbundprojekten hatten 149 Produkte erarbeitet  
 Ausgangslage 2019: 180 Akteure in den 29 Verbundprojekten hatten 134 Produkte erarbeitet

### Projekthomepages und Hinweis auf Produkte auf Homepages neun Jahre bzw. fünf Jahre nach Projektende



Ausgangslage 2015: 100 Akteure in den 27 Verbundprojekten hatten 149 Produkte erarbeitet  
 Ausgangslage 2019: 180 Akteure in den 29 Verbundprojekten hatten 134 Produkte erarbeitet

### Informationen auf den Homepages der Projektpartner über das Forschungsprojekt und die Produkte neun Jahre bzw. fünf Jahre nach Projektende



Ausgangslage 2015: 100 Akteure in den 27 Verbundprojekten hatten 149 Produkte erarbeitet  
 Ausgangslage 2019: 180 Akteure in den 29 Verbundprojekten hatten 134 Produkte erarbeitet

### Ergebnisse der Suche nach Produkten mit Produktnamen neun bzw. fünf Jahre nach Projektende

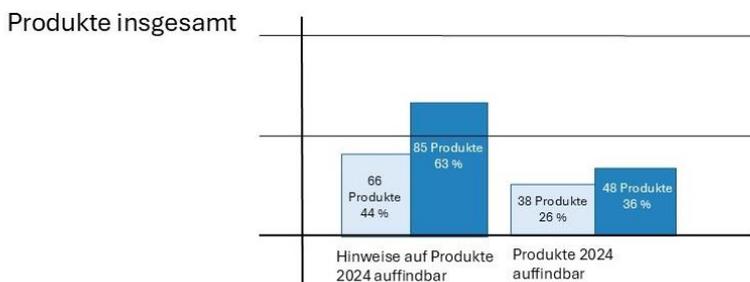


Abbildung 5: Ergebnisse der vergleichenden Betrachtung der Förderschwerpunkte „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“ und „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (eigene Berechnungen)

Fünf-Jahres-Grenze liegt, ist dieses Ergebnis erwartbar. Die Gründe, dass nur auf 12 dieser Websites auf Produkte verlinkt wird, wurde oben im Abschnitt 4.1 beschrieben.

Je weiter das Projektende zurückliegt, umso weniger werden die Forschungsprojekte auf den Websites der Projektpartner erwähnt. Beim Förderschwerpunkt, der neun Jahre zurückliegt, waren Hinweise auf die Projekte noch bei 21 Projektpartner – 21 % der geförderten Partner – zu finden. Beim Förderschwerpunkt, der fünf Jahre zurückliegt, verwiesen noch knapp die Hälfte der geförderten Partner auf das Projekt (49 %).

Nur fünf Projektpartner (5 %) des Förderschwerpunktes, der neun Jahre zurückliegt, verweisen noch auf die entwickelten Produkte. Bei den Partnern des Förderschwerpunktes, der fünf Jahre zurückliegt, informieren noch 42 geförderte Akteure (22 %) über die entwickelten Produkte. Hier spielt sicherlich die Verfallszeit (Halbwertszeit) der entwickelten Produkte eine Rolle und gleichzeitig fehlen den Akteuren finanzielle Mittel für eine Pflege und Aktualisierung.

Bei der gezielten Suche nach den Produkten über den Produktnamen wurden im Rahmen der online Recherche mehr Produkte gefunden als über die Websites der geförderten Partner. Bei den Produkten des Förderschwerpunktes, der neun Jahre zurücklag, fanden sich noch Hinweise auf 66 Produkte (44 % der entwickelten Produkte) und 38 dieser Produkte (26 %) sind noch zugänglich und nutzbar. 63 % der noch zugänglichen Produkte stehen kostenfrei zur Verfügung. Bei dem Förderschwerpunkt, der fünf Jahre zurückliegt, sind erwartungsgemäß noch mehr Produkte zu finden: auf 85 Produkte wurde hingewiesen (63 %) und 48 Produkte standen noch zur Nutzung zur Verfügung (36 %). Von diesen 48 Produkten waren 88 Prozent kostenfrei. Die Produkte fanden sich neben den Websites der geförderten Partner auch noch bei beiden Förderschwerpunkten auf den Websites von intermediären Organisationen, Instituten und



*Abbildung 5: Gesamtergebnis der zugänglichen Produkte der beiden Förderschwerpunkte (eigene Berechnungen)*

---

Betrieben, die nicht gefördert wurden. Das deutet darauf hin, dass auch die nicht geförderten Akteure die Produkte nützlich fanden und für ihre nachhaltige Nutzung sorgten. (siehe Abbildung 4)

Insgesamt waren von den 283 Produkten der Verbundprojekte der beiden Förderschwerpunkte 2024 noch 86 Produkte (30,4 %) zugänglich. (Abbildung 5)

Es existieren einige wenige Beispiele, in denen die Projektpartner nach Projektende die Produkte auf eigene Initiative und mit eigenen Mitteln weiterentwickelt und gepflegt haben. Diese Beispiele zeigen, dass die Halbwertszeit von Produkten deutlich erhöht werden kann, wenn die Partner Mittel haben, die Produkte auch nach Projektende zu aktualisieren.

---

## 5. Hindernisse der Suche

Bei der Recherche zeigten sich einige Hindernisse und Barrieren, die ein Auffinden der Produkte der angewandten Arbeitsforschung nach neun, aber oft auch schon bereits nach fünf Jahren behindern. Wir haben folgende Hindernisse und Barrieren identifiziert, die es interessierten Personen erschweren, die Produkte aus Forschungsprojekten nach Ende der Förderlaufzeit zu finden:

- Das Haupthindernis besteht darin, dass nach einer gewissen Zeit die Produkte nicht mehr zugänglich sind. Dies traf, fünf Jahre nach Auslauf der Förderung auf fast zwei Drittel der Produkte und nach neun Jahren auf drei Viertel der Produkte im jeweils untersuchten Förderschwerpunkt zu.
- Ein wesentliches Hindernis besteht darin, dass KMU die noch zugänglichen Produkte über die gängigen Suchmechanismen des Internets schwer finden, wenn sie online nach Hilfen zu den Themen der Produkte suchen. Fast alle Produkte werden unter den entsprechenden Suchbegriffen nicht angezeigt oder erst weit hinten in den Suchergebnissen.
- Ein Hindernis besteht darin, dass der Produktname oder der Name des geförderten Projektes bekannt sein muss, um ein Produkt zu finden, falls es noch verfügbar ist. Dies kann von Akteuren aus KMU und selbst von Experten und Expertinnen aus dem wissenschaftlichen Bereich nicht vorausgesetzt werden.
- Ein Hindernis besteht darin, dass einige Produkte, die noch zugänglich sind, auf den noch verfügbaren Partner-Webseiten schwer auffindbar sind, da Hinweise auf länger ausgelaufene Projekte oft nur in „tieferen“ Bereichen der Websites zu finden waren.

---

## 6. Mögliche Ursachen für den fehlenden nachhaltigen Transfer

Antworten auf die Ursachen für die ermittelten Probleme im nachhaltigen Zugang zu den Produkten aus Ergebnissen der Arbeitsforschung geben die Ergebnisse der Transferforschung. Die Ergebnisse der vorliegenden Recherche ist nur ein weiterer Baustein, der die Ergebnisse der Transferforschung ergänzt und bestätigt. Als wesentliche Ursachen werden in der Transferforschung, die in Kapitel 1 dargestellten Faktoren weiter differenzierend identifiziert (vgl. Borowski et al., 2023, insbesondere Koonen & Joerißen, 2023):

- Die Einrichtungen und Akteure der Arbeitsforschung berücksichtigen die Erkenntnisse der Transferforschung (vgl. Borowski et al., 2023) und vorhandene Transferindikatoren (vgl. Günther et al., 2023) kaum und verfügen über zu geringe Transferkompetenzen.
- Der Transfergedanke, über die beteiligten Unternehmen und intermediären Organisationen hinaus, ist nicht Bestandteil der strategischen Ausrichtung sowie der Institutskultur der Einrichtungen der Arbeitsforschung. Der Transfer funktioniert zwar bei den beteiligten geförderten und unterstützenden Unternehmen und intermediären Organisationen der Projekte – aber kaum darüber hinaus, in die Breite der KMU und intermediären Organisationen hinein.
- Der Transfer über die beteiligten Unternehmen und intermediären Organisationen hinaus wird nicht bei jedem Forschungsprojekt von Beginn an mitgedacht.
- Die Forschungseinrichtungen der Arbeitsforschung berücksichtigen zu wenig von Beginn der Projekte an, wie die zu erwartenden Erkenntnisse und Ergebnisse des Projektes in zielgruppengerechte Produkte umgesetzt werden können.
- Die Produkte berücksichtigen die Semantik und Handlungsbedingungen der Zielgruppen zu wenig. Führungskräfte von KMU sehen in den Produkten der angewandten Arbeitsforschung einen anderen Nutzen als Betriebsräte oder als Personen von intermediären Organisationen, die als Vermittler die Produkte zur Verbesserung der eigenen Beratung und Arbeit verwenden können.
- Die Forschungseinrichtungen der Arbeitsforschung binden die Zielgruppen über die beteiligten Unternehmen und intermediären Organisationen zu spät oder gar nicht partizipativ ein, um deren Handlungsbedingungen und Bedarfe besser berücksichtigen zu können.
- In vielen Forschungseinrichtungen ist das Denken von Projekt zu Projekt vorherrschend (zur Sicherung von Personalstellen). Diese Praxis trägt dazu bei, dass der Transfer nach

---

Projektende nicht weiter betrieben wird. Da fast alle Produkte der angewandten Arbeitsforschung keine kostenpflichtigen Produkte sind und sein können, fällt es den Instituten schwer diese Produkte länger nach Projektende anzubieten oder gar zu pflegen. Beispielsweise müssen die Webseiten mit den Ergebnissen und Produkten gepflegt werden. Hier fehlt es an Kapazitäten, zumal in einer schnelllebigen Zeit ältere Forschungsergebnisse wenig Aufmerksamkeit erfahren. Sind keine intermediären Organisationen während des Projektes gewonnen worden, die diese Produkte als eigene Produkte mit anbieten, fehlt die organisatorische, finanzielle und logistische Grundlage für das Angebot der Produkte nach Projektende. Dieses Dilemma – Sicherung des Transfers nach Projektende versus Sicherung von Personalstellen – wird kaum thematisiert und es bestehen keine Konzepte zur Bewältigung des Dilemmas.

Die vorliegenden Ergebnisse unterfüttern die in der Transferforschung festgestellten Transferdefizite mit Erkenntnissen zum Zugang zu den Produkten der Arbeitsforschung nach Ende der Förderdauer.

---

## 7. Bewertung und Handlungsempfehlungen

Generell ist festzustellen, dass die angewandte Arbeitsforschung grundsätzlich innovative Produkte und zu einer großen Bandbreite an Themen, bedarfsgerecht für KMU entwickelt, die den Betrieben helfen können, qualitätsgesichert und auf dem neusten Stand der Arbeitsforschung die Herausforderungen der Transformation zu bewältigen und als Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Die angewandte Arbeitsforschung besitzt somit große Potenziale, um KMU zu unterstützen mit produktiven und gesundheitsgerechten Hilfen erfolgreich am Markt zu bestehen.

Um die entwickelten und geförderten Potenziale noch besser zu nutzen und ins Spiel zu bringen, sollte der nachhaltige Zugang zu den Produkten der angewandten Arbeitsforschung verbessert werden. Von den insgesamt 283 Produkten aus den betrachteten Förderschwerpunkten sind noch rund ein Viertel nach neun Jahren und ein Drittel nach fünf Jahren zugänglich. Auch wenn anzunehmen ist, dass einige der Produkte nach fünf bzw. neun Jahren veraltet sind und die Produkte deswegen möglicherweise nicht mehr zur Verfügung stehen – ist dennoch davon auszugehen, dass sehr viel mehr Produkte aus den geförderten Projekten auch nach fünf und neun Jahren noch nützlich und hilfreich für KMU gewesen wären. Hieraus ergeben sich für die Fördermodalitäten zwei Überlegungen und Fragen:

- Welche Möglichkeiten gibt es, die Produkte aus geförderten Projekten auch nach Projektende möglichst nachhaltig zugänglich zu halten?
- Wie ist die Pflege von Produkten nach Projektende sicher zu stellen?

Ein wesentliches Problem des Zugangs zu den noch vorhandenen Produkten der angewandten Arbeitsforschung besteht darin, dass die suchende Person Vorinformationen zum Produkt benötigt, um ein Produkt zum Thema, nach dem man sucht, zu finden. Kennt sie den Produktnamen, wird sie relativ schnell online fündig werden – vorausgesetzt, die Produkte sind noch verfügbar. Verfügt diese Person über Informationen zu dem Projekt, im Rahmen dessen das Produkt erarbeitet wurde (zum Beispiel wer als Partner beteiligt war, der Name des Förderschwerpunkts oder das generelle Thema der Förderlinie) ist die Wahrscheinlichkeit zwar etwas geringer, aber dennoch vergleichsweise hoch, dass sie einen Treffer landet.

Die Suche gestaltet sich umso schwieriger, je länger die Förderdauer zurückliegt. So sind die Produkte aus dem Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ deutlich seltener aufzufinden als Produkte des zeitlich näherliegenden Förderschwerpunkts „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von Morgen“.

Unternehmen, die nach Hilfen suchen und die Produkte anwenden könnten, sowie Transfer-Organisationen, die die Produkte als Vermittler bekannter machen und die von der Qualität der Produkte in ihren Beratungen profitieren könnten, werden bestimmte Produkte nur finden, wenn sie konkret wissen, wonach sie suchen müssen. Der Suchpfad muss entweder den Projekttitel, das spezielle Produkt oder die beteiligten Projektpartner enthalten. Aber auch

---

letzteres ist kein Garant dafür, Informationen zu dem Projekt zu erhalten. In dieser Recherche wurde festgestellt, dass oft lediglich ein Projektpartner von einem Projektteam mit durchschnittlich fünf Projektpartnern Informationen zum Projekt bzw. zu den Produkten bereitstellt.

Dieses Problem gilt auch für die Förderdatenbanken von Ministerien und Projektträgern. Auch hier finden sich kaum die konkreten Produkte aus den geförderten Projekten und wenn doch, muss auch hier die suchende Person Kenntnis über Projekt oder Projektpartner haben. Zwar sind auf diesen Datenbanken in der Regel Informationen über den Projektnamen, die Ziele des Projektes, die geplanten Produkte und die Projektpartner zu finden. Für wissenschaftlich Arbeitende ist das eine große Hilfe, um zu sehen, welche Projekte zu welchen Fragestellungen bearbeitet wurden. Jedoch fehlt hier eine konkrete Hinführung zu den Produkten. Zudem haben Personen aus Unternehmen und intermediären Organisationen gänzlich andere Fragestellungen (nach Themen, Problemen, usw.) und Interessen in ihrer Suche und werden auf diesen Datenbanken kaum fündig werden.

Generell stellt sich die Frage, wie Personen aus Unternehmen, intermediären Organisationen, Forschungseinrichtungen und andere potenzielle Anwender leicht an Informationen über Produkte der angewandten Arbeitsforschung gelangen können. In der Regel wird es nicht der übliche Weg einer Person aus einem Unternehmen oder einer intermediären Organisation sein, über den Produktnamen oder das geförderte Projekt eine Information zu einer Frage zu erhalten. Vielmehr ist zu vermuten, dass diese Adressaten eine bestimmte Problemstellung oder Fragestellung haben, die sie beantwortet haben möchten. Das heißt die Suche geht nicht von den geförderten Projekten, sondern von einer spezifischen Fragestellung aus.

Damit die Ergebnisse und Produkte leichter auffindbar sind, empfiehlt sich die Sammlung der erarbeiteten Ergebnisse in einem zentralen Ort – einer Plattform – die themenstrukturiert und per schlagwortgestützter Filterfunktion die entsprechenden Hinweise und Links zielgruppenspezifisch zur Verfügung stellt, wie sie beispielsweise mit der Plattform „Management – Arbeit – Forschung“ (MAF) bereits zur Verfügung steht. Die MAF-Plattform führt in der jeweiligen Semantik der Zielgruppen Führungskräfte in KMU, Betriebsräte und vermittelnde Beratende qualitätsgesichert zu einzelnen Produkten der Arbeitsforschung an einer Stelle hin. Die Filter der Themensuche ermöglichen es diesen Zielgruppen bereits heute, zu sämtlichen Themen des betrieblichen Alltags gezielt und qualitätsgesichert Produkte aus der Arbeitsforschung zu finden. Die MAF-Plattform bietet somit heute schon weit hinaus über die Resultate, die eine allgemeine Google-Suche geben könnte, themenzentrierte und qualitätsgesicherte Zugänge zu Produkten aus der angewandten Arbeitsforschung. Diese Produkte können durch die Zielgruppen unmittelbar in ihrem Alltag genutzt werden bzw. zum Einsatz kommen.

Aus der vorliegenden kurzen Untersuchung zum Zugang beziehungsweise der Nachhaltigkeit von geförderten Produkten nach Projektende lassen sich für die Förderung beziehungsweise für

---

die Bekanntmachungen für anwendungsbezogene Arbeitsforschung folgende weitere **Handlungsempfehlungen** ableiten:

Auf Ebene der Auflagen und Anforderungen an Forschungsprojekte:

- Die geförderten Einrichtungen und Akteure der Arbeitsforschung sollten bereits in der Bekanntmachung der Förderschwerpunkte verpflichtet werden, die Ergebnisse und Produkte der Projekte so zu konzipieren, dass sie nach Projektende weiter genutzt werden können. Dabei sollten die geförderten Partner verpflichtet werden, die Erkenntnisse der Transferforschung und vorhandene Transferindikatoren zu berücksichtigen (Transfer-Engineering).
- Es sollte bereits in der Bekanntmachung der Förderschwerpunkte eingefordert werden, dass der Transfer bei jedem Forschungsprojekt zur angewandten Arbeitsforschung von Beginn an über die geförderten und assoziierten Partner hinaus mitgedacht wird.
- Es sollte bereits in der Bekanntmachung der Förderschwerpunkte zur angewandten Arbeitsforschung eingefordert werden, dass die Projekte von Beginn an berücksichtigen müssen, wie die zu erwartenden Erkenntnisse und Ergebnisse des Projektes in konkrete Produkte umgesetzt werden können, die nach Projektende von den Zielgruppen weiter genutzt werden können. Die Produkte sollten die Semantik und Handlungsbedingungen der Zielgruppe(n) berücksichtigen.
- Die Projekte sollten bereits in der Bekanntmachung der Förderprogramme zur angewandten Arbeitsforschung verpflichtet werden, über die geförderten und assoziierten Partner hinaus möglichst frühzeitig weitere Unternehmen und intermediäre Organisationen partizipativ einzubinden, um deren Handlungsbedingungen und Bedarfe besser für den späteren Transfer nach Projektende berücksichtigen zu können. Das ist einerseits durch die heute bereits praktizierte Forderung nach Teilnahme von Unternehmen und intermediären Organisationen in den Projekten als geförderte Partner teilweise abgedeckt. Hier sollte geprüft werden, inwiefern diese beteiligten Betriebe auch KMU mit abdecken. Darüber hinaus sollten die Projekte aber auch weitere Unternehmen und intermediäre Organisationen einbinden, die nicht unmittelbar am Projekt beteiligt und gefördert sind, um die Entwicklungsschritte des Projektes kennen zu lernen, sie mit begleiten zu können und die Produkte nach Projektende mithelfen umzusetzen, zu nutzen und zu verbreiten.

---

Die hier formulierten Handlungsempfehlungen sollen Anregungen geben, die Potenziale der Produkte der angewandten Arbeitsforschung nachhaltiger zu nutzen. Sie sollen Fördernehmenden helfen, sowohl auf der zeitlichen Ebene in der frühen Phase der Projektentwicklung als auch auf der Netzwerke- und Partnerebene in der Phase der Aufstellung eines Konsortiums, den Transfer im jeweiligen Projekt über die geförderten und assoziierten Partner hinaus wirkungsvoller zu ermöglichen.

Darüber hinaus ist ein Diskurs zu empfehlen, wie die Quote von Produkten, die nach Projektende noch zugänglich ist, angehoben werden kann und wie dazu auch neue beziehungsweise erweiterte Modelle der Förderung reflektiert werden können. Für einen solchen Diskurs werden unter anderem folgende Impulse, basierend auf dieser Recherche gegeben:

#### Auf Ebene der förderpolitischen und -strategischen Aspekte

- Es sollte ein Förderkonzept entwickelt werden, mit dem das „Von-Projekt-zu-Projekt-Denken“ aufgebrochen werden kann. In vielen Forschungseinrichtungen ist diese Perspektive vorherrschend (um Personalstellen zu sichern). Diese verbreitete Praxis trägt dazu bei, dass der Transfer auch nach Projektende nicht weiter betrieben wird und meist auch finanziell nicht weiter betrieben werden kann. Dieses Dilemma – Sicherung des Transfers nach Projektende versus Sicherung von Personalstellen – sollte aufgelöst werden.
- Die oben beschriebenen zusätzlichen Anforderungen an Bekanntmachungen zum wirkungsvolleren Transfer von Produkten aus der Arbeitsforschung nach Projektende sollten in den Projekten finanziell und zeitlich ermöglicht werden.
- Es ist ein Förderkonzept zu überlegen, wie die Pflege der Produkte nach Projektende für die ursprünglich geförderten Partner möglich ist. Hier sehen wir beispielsweise folgende Möglichkeiten:
  - Partner und Transfer-Strukturen von interessierten Akteuren aufbauen, die bereit sind, die Produkte in eigener Verantwortung und auf eigene Kosten weiter zu pflegen. Dazu dienen maßgeblich auch die oben vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen, Akteure über die geförderten und assoziierten Projektpartner hinaus rechtzeitig einzubinden. So werden beispielsweise die Produkte der Offensive Mittelstand, die in vielen Fällen im Rahmen von öffentlich geförderten Forschungsvorhaben entwickelt wurden, auch noch zehn Jahre nach Ende der Projektlaufzeit weiter angeboten, regelmäßig aktualisiert

---

und gepflegt. Ein solches Modell ist nur dann möglich, wenn die Akteure der Transferstruktur von Beginn an in die Konzeption und Entwicklung der Produkte eingebunden sind (das müssen keine geförderten Partner sein), damit sie die Produkte als ihre eigenen Produkte wahrnehmen.

- Eine andere weitergehende und systematischere Möglichkeit besteht darin, flexible und begrenzte Fördermittel als Modulsystem vorzusehen, mit dem die Projektpartner auch nach Projektende noch die Möglichkeit haben, die entwickelten Produkte zu aktualisieren und zu pflegen. Ein solches flexibles, modulares Fördersystem würde die Nachhaltigkeit der entwickelten Produkte und damit auch der im Projekt eingesetzten Fördermittel sicherlich deutlich verlängern. Damit könnten die großen Potenziale der Produkte der angewandten Arbeitsforschung flächendeckender und noch wirkungsvoller genutzt werden und somit eine größere Zahl von KMU und deren unterstützende Organisationen von diesen Ergebnissen profitieren. Die Mittel für diesen Topf könnten ggf. daraus entstehen, dass zu jeder Bekanntmachung zwei-drei Projekte weniger gefördert werden, um die eingesparten Mittel flexibel zur späteren Pflege der entwickelten Produkte zu nutzen. Das bedeutet, die nachhaltige Nutzung entwickelter und geförderter Produkte der angewandten Arbeitsforschung vor die Vielzahl von Produkten zu stellen.

## 8. Literaturverzeichnis

- Astor, M.; Becher, G.; Heinrich, S. & Riesenberg, D. (2024). KMU-innovativ IKT: Chancen für Unternehmen - Evaluationsbericht. Berlin Prognos
- Bach, U. (2013). Deliberative Governance in der Arbeitsforschung. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress Ltd..
- 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.
- Becke, G. & Senghaas-Knobloch, E. (2010). Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen. artec-paper Nr. 165 Juni 2010. Bremen: artec - Forschungszentrum Nachhaltigkeit.
- Bergmann, H. & Volery, T. (2016). Forschungs- und Innovationsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz, St. Gallen: Studie 1. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St. Gallen. Erschienen in der Schriftenreihe des SBFI.

- 
- Borowski, E.; Cernavin, O.; Hees, F. & Joerißen, T. (Hrsg.) (2023). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung, Münster, New York: Waxmann Verlag.
- Brucksch, M. & Falter, T. (2020). Sprache im Transfer- und Innovationsgeschehen. Beitrag zum fachsprachlichen Gebrauch im Transfer- und Innovationsgeschehen. Aus: Scientific Glossary. [www.transferforschung.de/Transfer-i](http://www.transferforschung.de/Transfer-i) Forschung.
- Bührer, S; Walz, R.; Seus, S.; Astor, M.; Stehnen, T. & Malik, F. (2020). Evaluation der BMBF-Rahmenprogramme Forschung für die Nachhaltigkeit FONA 1 (2005-2009) & Forschung für Nachhaltige Entwicklungen FONA 2 (2010-2014). Karlsruhe / Berlin: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Prognos AG Berlin
- Cernavin O. & Goschin, K. (2023b). Transferkompetenz Arbeitsforschung. In: Borowski, E.; Cernavin, O.; Hees, F.; Joerißen, T. (Hrsg.). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 153 – 172.
- 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. & Joerißen, T. (2023a). Transfer als soziales System. In: Borowski, E.; Cernavin, O.; Hees, F.; Joerißen, T. (Hrsg.). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 103 – 136.
- Cernavin, O. (2010). Erfolgreiche Beratung. Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering – am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Franke-Jordan, S.; Hausmann, S.; Hunger, K.; Krause-Jüttler, G.; Ott, G. & Schmauder M. (2023). Wissen teilen – Technologietransfer aus Sicht der Arbeitsforschung. In: Borowski, E.; Cernavin, O.; Hees, F.; Joerißen, T. (Hrsg) (2023). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung, Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 51 – 74.
- Günther, S.; Falter, T. & Göbel, G. (2023). Transferindikatorik in Hochschulen: Von der individuellen Messung zur ganzheitlichen Steuerung von Transferprozessen. In: Hochschulmanagement, Heft 1/2023, S. 16-23, Bielefeld: Universitätsverlag Webler.
- Helmrich, R. & Leppelmeier, I. (2020). Sinkt die Halbwertszeit von Wissen? Theoretische Annahmen und empirische Befunde. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Hönicke, J.; Kreutzer, SD.; Nemeč, B.; Rabe, L.; Rentel, M. & Grafenstein, Max v. (2024). Evaluation des Forschungsprogramms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Technik zum Menschen bringen'. Frankfurt am Main: technopolis-group.
- Icks, A. (2023). Wissenstransfer in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In: Borowski, E.; Cernavin, O.; Hees, F.; Joerißen, T. (Hrsg.). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 75 -82.
- Jeschke, S.; Hees, F.; Richert, A.; Claudia Jooß, C.; Welter, F.; Stiehm, S. & Schröder, S. (Hrsg.) (2015). Demografische Perspektive - Ergebnisse des Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Aachen: Zentrum für Lern- und Wissensmanagement, Institutscluster IMA/ZLW & IfU RWTH Aachen.  
[https://www.researchgate.net/publication/282319822\\_Demografische\\_Perspektive\\_Ergebnisse\\_des\\_Forderschwerpunkts\\_Innovationsfahigkeit\\_im\\_demografischen\\_Wandel](https://www.researchgate.net/publication/282319822_Demografische_Perspektive_Ergebnisse_des_Forderschwerpunkts_Innovationsfahigkeit_im_demografischen_Wandel)University (zugegriffen am 03.03.2024).

- 
- Kind, S.; Kauffeld-Monz, M.; Nerger, M.; Thiele, D.; Wessels, J. & Drachenfels, Christin v. (2016). Evaluation der Förderinitiative - Innovative regionale Wachstumskerne. Berlin: iit – Institut für Innovation und Technik.
- Konen, A. & Joerißen, T. (2023). Fazit: Arbeitsforschung wirkungsvoller für die Transformation nutzen. In: Borowski, E.; Cernavin, O.; Hees, F.; Joerißen, T. (Hrsg.) (2023). Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung, Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 321 – 326.
- Leisten, I. (2012). Transfer Engineering in transdisziplinären Forschungsprojekten. Norderstedt: BoD – Books on Demand.
- Lohmann, S. (2014). Interaktionsqualität im Technologietransfer. Wiesbaden: Springer – Gabler Verlag.
- Lübbers, T. & Hausberg, P. (2020). Begleitende Evaluation der Förderinitiative „Forschungscampus – öffentlich-private Partnerschaft für Innovationen“. Hamburg: Ramboll Management Consulting.
- Luczak, H. & Rötting, M. (Hrsg.). Cernavin, O.; Scheuch, K.; Sonntag, Kh (2001). forum arbeitsschutz – Bilanz und Zukunftsperspektiven des Forschungsfeldes. Bremerhaven: NW Verlag.
- Möller, T. (2017). Woher stammt das Wissen über die Halbwertzeiten des Wissens? In: Babik, W.; Ohly, H. P.; Weber, K. (Hrsg.): Theorie, Semantik und Organisation von Wissen. Fortschritte der Wissensorganisation. Band 13 (FW-13). Würzburg: Ergon Verlag S. 398–410.
- Rammer, C., Gottschalk, S., Peters, B., Bersch, J. & Erdsiek, D. (2016). Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hrsg.). Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).
- Rauter, R. (2013). Innerorganisationaler Wissenstransfer – Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU. Wiesbaden: Springer – Gabler Verlag.
- RWTH Aachen et al. (Hrsg.) (2015): Demografische perspektive, Ergebnisse des Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, [imap://web22757637p14ProzentProzentProzent40ifm-bonnProzentProzentProzent2Eorg@web114.alfahosting-server.de:993/fetchProzentProzentProzent3EUIDProzentProzentProzent3E.INBOXProzentProzentProzent3E13420?part=1.3&filename=Demoscreen\\_Broschuere\\_Web.pdf&type=application/pdf](mailto:imap://web22757637p14ProzentProzentProzent40ifm-bonnProzentProzentProzent2Eorg@web114.alfahosting-server.de:993/fetchProzentProzentProzent3EUIDProzentProzentProzent3E.INBOXProzentProzentProzent3E13420?part=1.3&filename=Demoscreen_Broschuere_Web.pdf&type=application/pdf) (zugegriffen am 31.5.2024).
- Schäfer, M. S.; Kristiansen, S.; Bonfadelli, H. (Hrsg.). Wissenschaftskommunikation im Wandel. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Schlick, C.; Bruder, R.; Luczak, H. (2018(1993)). Arbeitswissenschaft. Berlin: Springer Vieweg Verlag (4. Aufl.)
- Schmauder, M. (Hrsg.) (2013). Technologietransfer. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Schmauder, M. (Hrsg.), Krause-Jüttler, G. & Bau, M. (2012). Transferszenarien – Bedingungen erfolgreicher Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Innovationsprozessen. Dresden, Berlin: BMBF.
- Sonntag, Kh. (Hrsg.) (2017). Projektatlas Arbeit 4.0 präventiv gestalten. Heidelberg: Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg. [https://lifebalance.gesundearbeit-mega.de/pluginfile.php/26/mod\\_page/content/26/projektatlas\\_arbeit\\_4.0\\_praeventiv\\_gestalten\\_abo\\_uni\\_heidelberg.pdf?time=1537968447630](https://lifebalance.gesundearbeit-mega.de/pluginfile.php/26/mod_page/content/26/projektatlas_arbeit_4.0_praeventiv_gestalten_abo_uni_heidelberg.pdf?time=1537968447630) (zugegriffen am 03.03.2024).
- Stehnken, T.; Neumann, M. et al. (2022). Evaluation des Rahmenprogramms „Mikroelektronik aus Deutschland – Innovationstreiber der Digitalisierung“. Berlin: Prognos AG.

- 
- Warsewa, G.; Bleses, P. & Güldner, M. (2020). Der Transfer von sozialwissenschaftlichem Wissen als Forschungsgegenstand. In: *Soziologie*, 49. JG., HEFT 3, 2020, S. 287–307.
- Weingart, P. (2005). *Die Stunde der Wahrheit – Zum Verhältnis von Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Weingart, P. (2005): *Die Stunde der Wahrheit – Zum Verhältnis von Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Weingart, P.; Wormer, H.; Schildhauer, T.; Fähnrich, B.; Jarren, O.; Neuberger, C.; Passoth, J.-H. & Wagner, G.G. (2022). *Gute Wissenschaftskommunikation in der digitalen Welt*. Berlin: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.
- Weinreich, J. (2009). *Globalisierung und Wissensgesellschaft: historische und neurophysiologische Metaformate der Entwicklung von Neuerungen (Innovationen)*. Kassel: Kassel University Press.
- Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2016). *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien Positionspapier*. Weimar: Wissenschaftsrat.