

Strategien und Geschäftsmodelle für den Wissenstransfer in der Arbeitsforschung

Sibylle HERMANN¹, Martin BRAUN², Jakob GUHL¹

¹ *Forschungs- und Innovationszentrum Kognitive Dienstleistungssysteme, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Bildungscampus 9, D-74076 Heilbronn*

² *Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Der Wissenstransfer in der Arbeitsforschung zielt darauf ab, wissenschaftliche Erkenntnisse mittels praktischer Anwendungen in Wert zu setzen. Die „Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“ (ReKodA) entwickeln Strategien und Geschäftsmodelle für den Wissenstransfer. Eine explorative Studie untersuchte die Geschäftsmodellentwicklung in vier ausgewählten ReKodA hinsichtlich Vorgehensweisen, Leistungskonzepte und Verstetigungsansätze. Der Vergleich der Geschäftsmodelloptionen ermöglicht die Identifikation erfolgreicher Transferinhalte und -formate. Diese gilt es nachfolgend in kundenspezifische Leistungsangebote zu überführen. Der Beitrag stellt wesentliche Studienergebnisse vor und leitet daraus Handlungsempfehlungen für den Wissenstransfer ab.

Schlüsselwörter: Arbeitsforschung, Wissenstransfer, Kompetenzzentrum, Strategie, Geschäftsmodell, Nutzen- und Relevanzkriterien

1. Einleitung

Die Arbeitsforschung ist gefordert, ihre Erkenntnisse durch praktische Anwendungen in Wert zu setzen. Dies ist Kernaufgabe des Wissenstransfers. Seit 2020 fördert das BMBF deutschlandweit insgesamt 13 „Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“ (ReKodA) über einen Zeitraum bis fünf Jahre finanziell, um ein positives Momentum für die Arbeitsforschung zu schaffen. Die in den ReKodA vernetzten Institutionen der Arbeitsforschung entwickeln gemeinsam mit Unternehmen und Bildungseinrichtungen neue Wege des Wissenstransfers und erproben diese (Braun 2024).

Um den Bestand der Kompetenzzentren über den Förderzeitraum hinweg zu sichern, werden Strategien und Geschäftsmodelle für Transfernetzwerke entwickelt. Hierbei ist zu klären, wie die Arbeitsforschung den Wissenstransfer in die Praxis wirksam bewerkstelligen und damit ihre Relevanz für die Arbeitsgestaltung unter Beweis stellen kann. Geeignete Geschäftsmodelle sollen die ReKodA in die Lage versetzen, mittels Leistungsangeboten, Nutzenbeiträgen und Finanzierungsoptionen neue Einnahmequellen durch Aktivitäten des Wissenstransfers zu erschließen.

2. Grundlagen

2.1 Strategie und Geschäftsmodelle

Ein *Geschäftsmodell* ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit

Organisation sichern kann. Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktion einzelner Komponenten der Organisation, um Differenzierungs- bzw. Effizienzvorteile zu erreichen und Leistungen zuverlässig erbringen zu können. Abweichend hierzu beschreibt eine *Strategie*, wie sich eine Organisation im Verhältnis zur Konkurrenz abgrenzen und einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten kann (Magretta 2002).

Mit dem Aufkommen der Plattformökonomie gewinnt die Entwicklung von *Multi-Stakeholder-Geschäftsmodellen* an Bedeutung. Um hier einen Mehrwert zu schaffen, ist eine verteilte Leistungsentwicklung und -erbringung durch mehrere Stakeholder zu organisieren. Das *Wertbasierte Geschäftsmodell* nach Bieger und Reinhold (2011) zeigt entsprechende Dimensionen und Strukturen auf (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Struktur des Wertbasierten Geschäftsmodells (Bieger / Reinhold 2011)

2.2 Geschäftsmodelle für die Arbeitsforschung

Arbeitsforschung setzt eine Wahrnehmung unterschiedlicher Interessen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft voraus. Im Zuge der digitalen Transformation und des sozio-demografischen Wandels betonen Politik und Verbände eine hohe gesellschaftliche Relevanz der Arbeitsforschung. Es gilt, ihre Themen, Kompetenzen und Ressourcen im öffentlichen Diskurs stärker zu verankern. Mangels geeigneter Diskursformate fließen praktische Fragestellungen und Erfahrungen bislang nur unsystematisch in die wissenschaftliche Forschung ein und werden dort eher beiläufig rezipiert.

Es sind Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln, um einen Diskurs der Anspruchsgruppen der Arbeitsforschung zu initiieren, Forschungsbedarfe zu konkretisieren, Leistungsangebote zu spezifizieren und den Wissenstransfer zu intensivieren.

2.3 Nutzen- und Relevanzfaktoren der Arbeitsforschung

Die Geschäftsmodellentwicklung beruht auf einem Verständnis des Gegenstandsbereichs der Arbeitsforschung. *Arbeit* als zielgerichtetes und existenzsicherndes Handeln ist ein Hauptfeld der Betätigung und Selbstentwicklung des Menschen (Weinstock 1960). Ein prägendes Merkmal industrialisierter Arbeitsweisen ist die *Arbeitsteilung*. Durch Empirik strebt die Arbeitsforschung nach Verständnis, wie sich der arbeitende Mensch vorteilhaft in die arbeitsteiligen Verhältnisse einbringen kann, um seine eigenen Bedürfnisse geltend zu machen und seine Fähigkeiten zur Befriedigung

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit

fremder Bedarfe aktiv einzubringen. Sie leitet hieraus Ordnungs- und Gestaltungsprinzipien für Arbeit ab (Braun 2025). Zudem gibt sie an, wie neue und valide Erkenntnisse über die menschliche Arbeit gewonnen werden können. Eine wirksame Arbeitsforschung muss nicht nur (über-) betriebliche Innovationen unterstützen, sondern auch ihre Selbstinnovationsprozesse stärken (Ernst 2009).

Die für die ReKodA konstitutiven Forderungen nach Beschleunigung von Forschungs- und Innovationsprozessen, verbessertem Zugang zu Expertise sowie synergistischem Wissenstransfer weisen auf dringende Handlungsbedarfe in den Wirtschaftsunternehmen hin. Die eingeforderten Ressourcen adressieren nahezu ausnahmslos menschliche Intelligenzen. Die artikulierte Nachfrage legt nahe, dass menschliche Fähigkeiten und Bedürfnisse unverzichtbare Leistungsfaktoren und Quellen von Wertschöpfung und Fortschritt sind. Allerdings fällt es der Arbeitsforschung schwer, *ganzheitliche* Leistungskonzepte zur Befriedigung dieser Nachfrage zu entwickeln. Folglich orientieren sich Unternehmen vor allem an unilateralen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmustern. Die betriebswirtschaftliche Logik bilanziert menschzentrierte Interventionen, die nicht in handelsfähige Produkte münden, allerdings als wertmindernd (Braun 2025). Um derartige Einseitigkeiten zu vermeiden, sollen betriebliche Ordnungs- und Bewertungsverfahren sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Nutzenkriterien umfassen.

2.4 Erfolgsfaktoren eines netzwerkbasieren Wissenstransfers

Eine Literaturrecherche verweist auf Erfolgsfaktoren eines netzwerkbasieren Wissenstransfers in der Arbeitsforschung (vgl. Panitz 2025):

- *Zweckmäßigkeit*: Netzwerke verbinden Fachleute, die mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind, gemeinsam nach Lösungen suchen und durch ihre soziale Praxis einen Wissensbestand verkörpern (Wenger 1998).
- *Kontext*: Wissenstransfer bezieht sich auf übergeordnete Innovationsprozesse und erweitert diese um eine arbeitswissenschaftliche Dimension. Dies erfordert Kenntnis von Zielen und Methoden der assoziierten Fachdisziplinen.
- *Bedarfsorientierung*: Wissenstransfer in der Arbeitsforschung orientiert sich an der Kundennachfrage. Erhöhter Handlungsbedarf besteht u. a. in der sachgemäßen Bewältigung der Folgen des sozio-demografischen Wandels.
- *Verbindlichkeit*: Die Netzwerkakteure teilen gemeinsame Ideale, was ihre Loyalität unterstreicht. Netzwerke führen ergänzende Kompetenzen zusammen, ohne etablierte Strukturen in Frage zu stellen. Das Wachstum eines Netzwerks beruht idealerweise auf persönlicher Empfehlung, um die Prinzipien von Vertrauen und Verantwortung zu verwirklichen (Garfield 2020).
- *Kontinuität*: Transfernetzwerke entstehen zumeist in Nischen. Sie leben vom Engagement der Initiatoren, etwa bei der Moderation relevanter Themen. Ein Mandat sichert ihre Unterstützung durch die Netzwerkakteure (Doz et al. 2000). Durch aktive Mitarbeit steigern Akteure ihre persönliche Reputation.
- *Finanzierung*: Da die finanzielle Ausstattung eines Netzwerks die Handlungsoptionen seiner Akteure definiert, ist ein verbindlicher Konsens herzustellen.

Wissenstransfer in der Arbeitsforschung unterliegt strukturellen Paradoxien: Forscher streben gemeinhin nach objektiver Erkenntnis, Unternehmensvertreter hingegen nach verwertungsorientierter Problemlösung. Diese komplementären Perspektiven sind durch Intermediäre (wie Berater, Ausbilder oder Entwickler) zu verbinden.

3. Methodik zur Untersuchung der Geschäftsmodellentwicklung

In einer explorativen Studie wurden Initiativen zur Geschäftsmodellentwicklung in vier ausgewählten ReKodA untersucht, die sich auf Anwendungen der Künstlichen Intelligenz fokussieren. Leitfadengestützte Interviews adressierten Vorgehensweisen, Herausforderungen, Leistungskonzepte und Verstetigungsansätze. Als Interviewpartner standen Projektkoordinatoren, Experten für Strategie und Verstetigung sowie Vertreter der Stakeholder zur Verfügung. Eine Handreichung führte in die Methodik der Geschäftsmodellentwicklung ein. Die Dokumentation der Interviewergebnisse erfolgte anhand eines Leistungsportfolios, das sich an der vorgestellten Struktur des Wertbasierten Geschäftsmodells (Bieger / Reinhold 2011) orientiert. Die Studienergebnisse wurden Vertretern der ReKodA schriftlich und in zwei Vortragsveranstaltungen zurückgespielt.

Durch einen Vergleich der Geschäftsmodelloptionen lassen sich erfolgreiche Transferinhalte und -formate identifizieren, die es nachfolgend in kundenspezifische Leistungsangebote zu übersetzen gilt. Die Interviews wurden im Frühsommer 2023, d. h. vor der Formulierung konkreter Leistungskonzepte geführt. Letzte sind Gegenstand einer zweiten Befragungswelle.

4. Ergebnisse

Wesentliche Interviewergebnisse sind nachfolgend für die Dimensionen des Wertbasierten Geschäftsmodells (Bieger / Reinhold 2011) dokumentiert:

Die heterogenen *Leistungskonzepte* der betrachteten ReKodA werden maßgeblich durch die Interessen der teilnehmenden bzw. assoziierten Unternehmen geprägt, die prototypisch für potenzielle Kundengruppen stehen.

Wertschöpfungskonzepte der ReKodA wurden vier Formaten zugeordnet: Online-Informationen & Community, Veranstaltungen & Seminare, Fallstudien und Demonstratoren & Labore. Ihre Schlüsselprozesse und -ressourcen zeigt Tabelle 1 auf.

Das *Kommunikationskonzept* der der betrachteten ReKodA beruht v. a. auf etablierten Kommunikationskanälen im Netzwerk sowie auf öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen. Die ReKodA intensivieren ihre professionellen Marketingaktivitäten.

Mit Blick auf das *Ertragskonzept* liegen nur begrenzte Erfahrungen vor, um die Kosten von Aktivitäten abzuschätzen. Hohe Ertragspotenziale bieten spezielle Seminarangebote und reife Software-Apps. Assoziierte Entwicklungsunternehmen bevorzugen jedoch eine eigenwirtschaftliche Vermarktung ihrer Pilotlösungen. Angesichts kostenloser Online-Ressourcen und frei zugänglicher Fachpublikationen sind mittelständische Unternehmen selten bereit, in wissenschaftliche Beratungs- und Umsetzungsprojekte zu investieren. Vor diesem Hintergrund streben die ReKodA eine Finanzierung ihrer Aktivitäten über Mitgliedsbeiträge bzw. öffentliche Förderprogramme an.

Im Hinblick auf die *Wertverteilung* verfolgen die betrachteten ReKodA aufgrund begrenzter Finanzmittel das Ziel, Partner durch nicht-monetäre Anreize an das Netzwerk zu binden. Solche Anreize umfassen beispielsweise den exklusiven Zugang zu Expertise und Medienpräsenz.

Zum Interviewzeitpunkt haben sich die ReKodA noch nicht eingehend mit der institutionellen *Weiterentwicklung* ihrer Geschäftsmodelle, etwa in Form einer zentralen Koordinierungsstelle, eines (gemeinnützigen) Vereins oder eines losen Verbundes von Netzwerkpartnern, auseinandergesetzt. Eine hohe Fluktuation in den Institutionen der Arbeitsforschung erschwert eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Geschäftsmodelloptionen.

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit**Tabelle 1:** Wertschöpfungskonzepte der ReKodA mit Schlüsselprozessen und -ressourcen

Wertschöpfungs-konzept	Schlüsselprozesse	Schlüsselressourcen und -partner
Online-Informationen & Community	Erstellen und Kuratieren von Beiträgen, Website- und Community-Management	Autoren, Website-Betreiber, Social-Media-Kanäle, IT-Infrastruktur
Veranstaltungen & Seminare	Veranstaltungsorganisation, Marketing, Teilnehmerbetreuung	Referenten, Eventmanager, Veranstaltungsräume und -technik
Fallstudien	Erstellen von Leitfäden, Checklisten und Benchmarks, Aufbereiten von Fallstudien	Fach- und Domänenexperten, Statistiker, Lektoren, Grafik-Designer
Demonstratoren & Labore	Entwicklung von IT-Systemen, Projektmanagement, Einwerben von Projekten	Softwareentwickler, Fachberater, Operatoren, Projektmanager

Viele mittelständische Unternehmen haben Künstliche Intelligenz bislang nicht in ihre Strategien integriert. Ihre verhaltene Wissensnachfrage erschwert die Etablierung entsprechender Geschäftsmodelle in den ReKodA. Eine einseitige Fokussierung auf kurzfristige Unternehmensgewinne lässt außerdem alternative Perspektiven in den Hintergrund treten. In diesem Kontext fällt es betrieblichen Entscheidern schwer, die Relevanz der Arbeitsforschung und ihren betrieblichen Nutzenbeitrag zu erfassen. Dementsprechend kommen in den Pilotprojekten der ReKodA grundlegende Konzepte der Arbeitsforschung, wie etwa die Überwindung dysfunktionaler Begleiterscheinungen der Arbeitsteilung durch eine Ordnung der Arbeitsverhältnisse, zu kurz.

5. Diskussion

Bei der Betrachtung der Studienergebnisse zur Geschäftsmodellentwicklung fallen zwei Handlungsfelder auf, die für die Formulierung attraktiver Leistungskonzepte unter Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren des Wissenstransfers entscheidend sind:

- *Identität der Netzwerke:* Die Fundamente aktiver und geistig fruchtbarer Netzwerke bilden sich aus den gemeinsamen Zielen, Werten und Aktivitäten ihrer Mitglieder, die im Einklang mit bestehenden institutionellen Strukturen stehen. Die aktive Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen festigt die Identität der Transfernetzwerke und steigert deren externe Sichtbarkeit sowie Wirksamkeit. Im Gegensatz hierzu erweist sich die bloße gemeinsame Erschließung von Finanzierungsquellen als unzureichendes Bindeglied.
- *Konzeptionelle Fokussierung der Arbeitsforschung:* Eine Kernidee der Arbeitsforschung – der menschzentrierte Ordnungs- und Gestaltungsansatz – wird im Kundenfeld nicht hinreichend sichtbar und vermag die Alleinstellung einschlägiger Leistungskonzepte der ReKodA nicht zu begründen. Diese Sichtbarkeit ist eine Voraussetzung für den Wissenstransfer in der Arbeitsforschung.

Da humane Gestaltungsansätze in der betriebswirtschaftlichen Logik als wertmindernd bilanziert werden, soll die Arbeitsforschung auch ihren nicht-monetären Nutzen veranschaulichen. Sie hat sachgemäße Wege zu ausgewogenen Arbeitsverhältnissen aufzuzeigen, in die sich der arbeitende Mensch vorteilhaft einbringen kann, um eigene Bedürfnisse zu artikulieren und seine Fähigkeiten aktiv zur Befriedigung fremder Bedarfe einzusetzen. Indem sie den Antagonismus von *produktiver Versorgung* und

Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit

individueller Selbstentwicklung thematisiert, trägt die Arbeitsforschung der Doppelnatur von menschlicher Arbeit Rechnung. Die unabdingbaren Kompetenzen geistig eigenständiger, motiviert und verantwortungsvoll handelnder Menschen sollen u. a. eine befähigende Organisationsentwicklung und einen produktiven Technologieeinsatz beim Übergang in die post-industrielle Arbeitsgesellschaft ermöglichen.

6. Fazit und Ausblick

Aktuelle Aktivitäten zur Entwicklung nachhaltiger Strategien und Geschäftsmodelle beleben die jahrzehntelange Debatte über die Nutzenwirkung der Arbeitsforschung (vgl. Ernst 2009). Interviews in vier ausgewählten ReKodA gewähren Einblicke in den Stand von Wertschöpfungskonzepten und offenbaren weiteren Entwicklungsbedarf.

Über betriebswirtschaftliche Kriterien hinaus werden vielversprechende Perspektiven für die Zukunft der Arbeitsgesellschaft beleuchtet. Diese können sich in einer gesunden Wirtschaftsordnung mit entsprechenden Rechtsgrundsätzen, einem innovationsförderlichen Arbeitsklima, sozialem Frieden und wirtschaftlicher Wohlfahrt zeigen. Diese Verhältnisse schaffen vorteilhafte Voraussetzungen, um die Herausforderungen des sozio-demografischen Wandels und der digitalen Transformation zu bewältigen.

Experten der Arbeitsforschung übernehmen wertvolle Transferaufgaben in (Hochschul-) Bildung und Politikberatung, die der gesellschaftlichen Vorsorge dienen und sich nicht in eine rein betriebswirtschaftliche Logik einordnen lassen. Auch in Zukunft wird eine öffentliche Förderung der Arbeitsforschung unerlässlich sein. Diese soll sich an herausragender Expertise orientieren und höchsten Qualitätsstandards genügen.

7. Literatur

- Bieger T, Reinhold S (2011) Das wertbasierte Geschäftsmodell. Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger T, zu Knyphausen-Aufseß D., Krys C (Hrsg) Innovative Geschäftsmodelle. Berlin, Heidelberg: Springer, 13-70.
- Braun M (2023) Wissenstransfer durch plattformgestützte Vernetzung – Impulse des Projekts CoCo für die Arbeitsforschung. In: Borowski E, Cernavin O, Hees F, Joerißen T (Hrsg) Erfolgreicher Transfer in der Arbeitsgestaltung. Münster: Waxmann, 83-102.
- Braun M (2024) Regional Competence Centers for Work-Related Research as Drivers of Innovation in the Digital Transformation – An Overview. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 78(3), doi: 10.1007/s41449-024-00433-6.
- Braun M (2025) Innovationsbeitrag der Arbeitsforschung für die Zukunft der Arbeit. GfA (Hrsg): Dokumentation des Frühjahrskongresses 2025, Aachen, Beitrag 120219.
- Doz Y, Olk P, Ring P (2000) Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? Strategic Management Journal, Special Issue 21: 239-266.
- Ernst G (2009) Von der Humanisierung zu Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen – 40 Jahre Arbeitsforschung. Materialsammlung.
- Garfield S (2020) Handbook of Community Management: A Guide to Leading Communities of Practice. München: De Gruyter Saur.
- Magretta J (2002) Why Business Models Matter. Harvard Business Review 80(5): 86-92.
- Panitz R (2024) Netzwerke in der Innovations- und Wissensmanagementpraxis. In: Stegbauer C, Häußling R: Handbuch Netzwerkforschung, 19 S. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-658-37507-2_76-2.
- Weinstock H (1960) Arbeit und Bildung. Heidelberg: Quelle und Meyer.
- Wenger E (1999) Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: University Press.

Förderhinweis: Der Beitrag beruht auf Ergebnissen des Forschungs- und Transferprojekts „Connect & Collect (CoCo)“, das im Rahmen des Programms „Zukunft der Wertschöpfung. Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert (Kz. 02L 19C000 ff.) und vom Projektträger Karlsruhe betreut wird. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Verfassern.