

Qualitätskriterien und Konzept zur Erstellung der Praxisimpulse

Inhalt

Hintergrund	2
Konzeptionelle Rahmenbedingungen der Praxisimpulse	3
1. Konzeptionelle Qualität	3
2. Inhaltliche und methodisch-didaktisch Qualität	3
3. Zugrundeliegende Systematiken für Produkte	4
4. Struktur der Praxisimpulse	5
Konzeptionelle Rahmenbedingungen der Produkt- / Themenauswahl	5
4. Checkliste Auswahl des Produkts und Themas	5
Zielgruppenspezifische Orientierung	6
1. Zielgruppe KMU	6
2. Zielgruppe Betriebsräte	7
3. Zielgruppe Beratende der Intermediäre	8



Hintergrund

Im Rahmen des Verbundprojektes WIN:A werden kontinuierlich aktuelle Produkte der Arbeitsforschung und Angebote der regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung (ReKoDA) recherchiert, die für die Unterstützung und Weiterentwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), insbesondere in den Kohleregionen, relevant sind. Produkte dieser Forschungsvorhaben werden in eine geeignete Semantik und Darstellungsform für die Zielgruppen Unternehmer*innen / Führungskräfte von KMU, Betriebsräte und Beratende der Intermediären gebracht, strukturiert und aufbereitet. Sie werden auf der interaktiven Plattform „Management – Arbeit – Forschung“ – www.om-maf.de – für KMU, Betriebsräte und Beratende systematisch dargestellt.

Ziel ist es, den Transfer der Ergebnisse der aktuellen Arbeitsforschung und Angebote der regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung zu befördern bzw. die gewonnenen Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen. Dazu müssen komplexe Forschungsinhalte in komprimierte, verständliche, praxistaugliche und niedrighschwellige Produkte (Praxisimpulse) überführt werden, die für die Praxis von KMU und deren Beratende eine Handlungs- und Orientierungshilfe bieten können.

Die Institute und Partner des Verbundprojektes WIN:A haben ein Konzept und Qualitätskriterien entwickelt, nach denen die Produkte der Arbeitsforschung und die Angebote der regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung als Praxisimpulse ausgewählt und wie sie erstellt werden.

Konzeptionelle Rahmenbedingungen der Praxisimpulse

1. Konzeptionelle Qualität

- Analyse der Zielgruppen und deren Bedarf wurde im Rahmen einer zielgruppenspezifischen Bedarfserhebung vorausgeschaltet. Es erfolgen weitere Bedarfserhebungen.
- Formulierung der Ziele (Kompetenz-/Bildungsziele), was mit den Praxisimpulsen erreicht werden soll, erfolgte frühzeitig, gemeinsam mit den Zielgruppen und auf Grundlage von Bedarfserhebungen bei den Zielgruppen.
- Jedes Produkt der Ergebnisse der aktuellen Arbeitsforschung und Angebote der regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung wird in der Semantik (Sinnverarbeitungsregeln) und in der spezifischen Nutzenperspektive der Zielgruppe Führungskräfte in KMU, Betriebsräte und Beratende intermediärer Organisationen in jeweils drei spezifischen Praxisimpulsen verfasst.
- Die ersten fünf Pilot-Praxisimpulse wurden mit den Zielgruppen abgestimmt.
- Die Praxisimpulse werden von unterschiedlichen Organisationen und Instituten, die einen spezifischen Blick auf und eine spezifische Bindung an die drei Zielgruppen haben, verfasst und untereinander abgestimmt.
- Die Themenbereiche beruhen auf Forschungsergebnissen und Datenerhebungen im Projekt mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung in den Bereichen Digitalisierung, KI, Nachhaltigkeit und Strukturwandel in den Kohleregionen.
- Vielfalt in Bezug auf die Themen, um zum einen Ergänzungen und zum anderen Verknüpfungen untereinander zu ermöglichen.
- Die Produkte setzen die Ergebnisse einer innovativen und präventiven Arbeitsgestaltung um.
- Der Umfang eines Praxisimpulses beträgt max. zwei Seiten.
- Beschrieben werden in einem Praxisimpuls nur einzelne Produkte (Werkzeuge, Instrumente, Leitfäden, nützliche Verfahren / Instrumente / Handlungsempfehlungen / Tools usw.) und nicht die Verbundprojekte insgesamt.
- Auch praxisrelevante neue wissenschaftliche Erkenntnisse einer Studie können Thema eines Praxisimpulses sein, wenn sie innovativ sowie präventiv sind und wenn sie wissenschaftlich und methodisch korrekt erhoben wurden.
- Die Praxisimpulse enthalten jeweils zwei visuelle Darstellungen, die möglichst das Produkt visualisieren.
- Die Praxisimpulse werden, sofern möglich, mit den Erstellern der Produkte/ Studien abgestimmt / validiert (auch um die visuellen Elemente abzusichern und ggf. bessere zu erhalten). Den Autorinnen und Autoren und die WIN:A-Arbeitsgruppe Praxisimpulse obliegt die abschließende Entscheidung über den Inhalt.

2. Inhaltliche und methodisch-didaktische Qualität

Die Auswahl der beschriebenen Produkte richtet sich inhaltlich und methodisch-didaktisch nachfolgenden Kriterien:

- Unterstützung von Austausch, Kooperation und Netzwerkbildung
- Korrektheit
- Korrekte Quellenangaben und Zitationen
- Nutzung von Bildern / Grafiken anderer Quellen mit Erlaubnis bzw. mit Creative Commons-Lizenz
- Vollständigkeit
- Relevanz
- Konsistenz
- Reduzierte Komplexität
- Aktualität
- Partizipation
- Orientierung an der jeweiligen Zielgruppe bzw. den Teilnehmenden
- Zielgruppenspezifische Differenzierung der Sprache
- Vermeidung von Stereotypisierung von Kleinbetrieben, Altersstereotype usw.
- In diskriminierungsfreier und gegenderter Sprache verfasst
- Möglichst klare Sprache und kurze Sätze
- Vielfältiger Einsatz von Methoden und visuellen Darstellungsformen, um auch eine emotionale/soziale Ebene anzusprechen und das Lernen ganzheitlich zu fördern

3. Zugrundeliegende Systematiken für Produkte

Die Praxisimpulse werden mit Themen verschlagwortet. Diese Schlagworte sind Suchkriterien für die Online-Plattform Management – Arbeit – Forschung (www.om-maf.de). Die Schlagworte kommen ausschließlich aus der Themenliste der WIN:A-Arbeitsgruppe Praxisimpulse.

Die Praxisimpulse werden mit der Art des Produktes gekennzeichnet, die auf folgender Liste basiert:

- Betriebsanweisungen
- Betriebsvereinbarungen
- Checks
- Factsheets/Fachinformationen
- Fragebögen
- Leitfäden
- Netzwerk
- One-Pager
- Praxisbroschüre
- Praxislabore/-werkstätten
- Seminare/Workshops
- Software-Tools
- Spielerische Wissensvermittlung
- Standard
- Studien
- Tests



- Thesenpapiere
- Umsetzungshilfen

4. Struktur der Praxisimpulse

Titelzeile

- Headline plus Nummerierung *Praxisimpuls Arbeitsforschung 00n_Zielgruppe* (Führungskräfte/Betriebsräte/Beratende)
- Schlagworte zu Thema aus der Themenliste
- Art der Hilfe: bspw. Software, Check-Liste, Leitfaden, wissenschaftliche Erkenntnis
- WINA-Logo mit hinterlegtem Link

1. Zusammenfassung (300 Zeichen inkl. Leerzeichen)
2. Was ist das Produkt (Instrument / Handlungsempfehlungen / Verfahren / Tool) und wie funktioniert es?
3. Welchen Mehrwert hat das Produkt für die Zielgruppen
 - Nutzen für KMU
 - Nutzen für Betriebsräte
 - Nutzen für Beratende
4. Wie kann ich das Produkt nutzen?
5. Wer hat das Produkt erstellt?
6. Zugang-Box mit Verlinkung
7. WIN:A-Logo im Titel und in der Fußzeile von Seite 1
8. Impressum

Herausgeberin: „Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“ – © Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Kurfürsten- Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2022 Gemeinsam erstellt von RWTH Aachen University, Lehrstuhl für Informationsmanagement im Maschinenbau (IMA), Deutsches Handwerksinstitut e.V. (itb), Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. (BTQ), Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (OM) – gefördert vom BMBF.

Insgesamt darf ein Praxisimpuls nicht mehr als 4.300 Zeichen inkl. Leerzeichen umfassen. Der Praxisimpuls enthält zwei Abbildungen des dargestellten Produkts (ein Bild je Seite).

5. Konzeptionelle Rahmenbedingungen der Produkt- / Themenauswahl

Mit dem Ziel, möglichst hochwertige und zielgruppenrelevante Produkte und aktuell relevante Themen für die zielgruppenspezifische Übersetzung auszuwählen, werden neben den oben beschriebenen inhaltlichen und methodisch-didaktischen Kriterien folgende Aspekte betrachtet.

Checkliste: Auswahl des Produkts und Themas

- Das Produkt/Thema
 - ist aktuell und für die Zielgruppen relevant.
 - ist im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts entstanden.
 - entstammt einem wissenschaftlichen Kontext (Arbeits- und Transferforschung).

- durch von für die Zielgruppen, bzw. gesellschaftlich relevanten Institutionen (wie Wissenschaftliche Einrichtungen, Sozialpartnern, Sozialversicherungen, etc.) entwickelt/publiziert worden,
 - oder wurde in der Cloud der Arbeitsforschung von CoCo veröffentlicht,
 - und stammt von einem nicht-kommerziellen Anbieter (Gebühren für Leistungen nach Projektende sind möglich).
- Das Produkt/ aktuell-relevante Thema
 - ist möglichst für alle Zielgruppen relevant.
 - hat einen Nutzen für betriebliche Fragestellungen.
 - fördert Partizipation aller beteiligten Zielgruppen.
 - entspricht den wissenschaftlichen Kriterien der innovativen, präventiven Arbeitsgestaltung.
 - unterstützt möglichst Austausch und Kooperation – intern im Betrieb und extern z. B. mit Projekten, wissenschaftlichen Akteuren, anderen Betrieben.

6. Zielgruppenspezifische Orientierung

Die Praxisimpulse werden für jedes Produkt für die drei Zielgruppen Führungskräfte in KMU, Betriebsräte und Beratende intermediärer Organisationen aufbereitet. Dabei wird von folgenden Rahmenbedingungen und Handlungskulturen der jeweiligen Zielgruppe ausgegangen.

1. Zielgruppe KMU

Praxisimpulse für Personen aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sollen den Bedarf nach kurzen, niedrighschwelligen Informationen zu praxisrelevanten Themen erfüllen. In diesen Informationen sollen sie schnell erkennen können, welchen Nutzen und Mehrwert das Ergebnis des Forschungsprojektes/des Produkts für die betrieblichen Abläufe und aktuellen Herausforderungen hat. Mit den Informationen möchten die Personen aus KMU erfahren, welche Themen relevant sind und wie eine niederschwellige Umsetzung im eigenen betrieblichen Kontext erfolgen kann. Um dies zu erreichen, ist es von besonderer Bedeutung, dass Informationen leicht verständlich sind und Informationsangebote jederzeit und unkompliziert abgerufen werden können.

Für eine zielgruppengerechte Ansprache ergeben sich folgende Ausgangsbedingungen, die ein Impulspapier berücksichtigen sollte:

Grundcredo:

- "Der Laden muss laufen, auch wenn es Probleme gibt." (Auftragslage, Fachkräftemangel, Bürokratie, Digitalisierung, Nachhaltigkeit)
- "Alle können zu mir kommen, aber alle wollen auch was von mir."

Handlungsrahmen:

- Aus der geringen Betriebsgröße ergeben sich relativ flache Hierarchien und somit auch direkte Kommunikationsstrukturen innerhalb und zwischen allen Ebenen.
- Die Struktur von KMU folgt meist einer speziellen Sozialordnung, die vor allem dadurch charakterisiert ist, dass der Unternehmerin oder dem Unternehmer eine große Bedeutung

zukommt. Dies hat in zahlreichen Betrieben eine Funktionshäufung sowie Konzentration von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen in Person der Unternehmerin oder des Unternehmers zur Folge.

- Je nach Wissen und Sensibilität der Unternehmerin oder des Unternehmers werden die Arbeitsbedingungen und auch die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gestaltet.
- Es gibt i. d. R. keine Fachabteilungen (z. B. für Forschung und Entwicklung) und es dominiert das operative Tagesgeschäft.
- Eher inkrementelles Innovieren, als dies in Großbetrieben der Fall ist. Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere Einführungsprozesse von neuen Technologien in KMU iterativ in kleineren Schritten erfolgt, meist via „learning by doing“. Hierbei dominieren Flexibilität, die stete Wiederholung einzelner Prozessschritte und eine „Entwickeln-und-sogleich-Testen“-Schleife, um sich einem bedarfsgerechten und an den Kundinnen und Kunden orientierten Ergebnis anzunähern.
- Die Innovationsfähigkeit und -weise basiert primär auf anwendungsnahem, praktischem Erfahrungswissen und auf innovativen Problemlösungskompetenzen. Daher sind u. a. der Aufbau von technologischem Know-how und die Anpassung von Planungsaspekten oftmals eine Herausforderung, weshalb die effektive Bereitstellung von passenden Instrumentarien und externem wissenschaftlich-technischem Wissen an Bedeutung gewinnt.
- Hauptumsatz wird im Endkundensegment erzielt (B2C). Trotzdem ist der Umsatzanteil, der als Zulieferer für größere Betriebe, z. B. der Industrie erwirtschaftet wird (B2B), nicht zu vernachlässigen.

2. Zielgruppe Betriebsräte

Praxisimpulse für Betriebsräte (BR) sollen deren Bedarf nach „verständlichen, praxistauglichen Tools, Informationen sowie Methoden für gute Arbeit und gelingende Mitbestimmung“ befriedigen.

Um dies zu erreichen, ist für die Zielgruppe der Betriebsräte von besonderer Bedeutung, dass ihre Perspektive und ihre Handlungs- und Gestaltungsspielräume mitgedacht und integriert werden.

Für eine zielgruppengerechte Ansprache ergeben sich folgende Ausgangsbedingungen, die ein Praxisimpuls berücksichtigen sollte:

Grundcredo:

- Transformation im Interesse aller Beschäftigten mit Arbeitgebern (AG) gemeinsam gestalten
- sich für die Beschäftigten einsetzen, meist ehrenamtlich

Handlungsrahmen:

Aufgaben:

- Der Betriebsrat hat die Aufgabe, "darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden." (§80 BetrVG)
- „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter der Beachtung der geltenden Tarifverträge (...) mit (...) Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen." (§2 Abs.1 BetrVG)
- Gute Kommunikation
- Für gute Arbeitsbedingungen sorgen
- Der BR setzt sich für die Beschäftigten ein und kennt deren Nöte und Sorgen

- Gestaltungsauftrag nach BetrVG gerecht werden
- Gutes Rollenbewusstsein als BR: Repräsentation aller Beschäftigten
- Ansprechperson für Mitarbeitende (kollektive Interessenvertretung)
- Thematisch, betrieblich auf dem Laufenden bleiben
- Gutes Zeitmanagement: wegen defacto Ehrenamt, wenig zeitliche Ressourcen

Ressourcen:

- BR haben viele Ideen und eine andere Perspektive als der AG zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Der BR verfügt über unterschiedliches Wissen, zum Beispiel bezüglich BetrVG, Tarifverträge, Weiterbildung etc.
- BR haben viel Erfahrung in der betrieblichen Praxis und schauen genauer hin

Herausforderungen:

- Zwischen Kooperation und Interessenkonflikt mit AG
- Verhandlung mit AG und Wünsche der Beschäftigten können in Widerspruch stehen
- keine Individuallösungen, sondern Gesamtsystem in den Blick nehmen
- Zeitressourcen
- Nicht-zutrauen von Gestaltungsaufgaben

Unterstützungsbedarfe:

- Mitbestimmung wahrnehmen
- Gute Verhandlungsposition mit AG
- Kompetente*r Ansprechpartner*in
- Sinnstiftend und Selbstverwirklichung
- Gesundheit und Produktivität steigern
- Qualifizierung für Verhandlungen mit AG
- Informationen zum Umgang mit Digitalisierung
- Wissen zu Mitbestimmungs- und Regelungsmöglichkeiten

3. Zielgruppe Beratende intermediärer Organisationen

Praxisimpulse für Beratende intermediärer Organisationen sollen deren Bedarf nach kurzen, niedrigschwelligen Informationen zu praxisrelevanten Themen zur Arbeitsforschung entgegenkommen und ihnen helfen, wirkungsvoller und innovativer beraten zu können. In diesen Informationen sollen sie schnell erkennen können, welchen Nutzen das Ergebnis des Forschungsprojektes / Produkts/... für ihre Beratungstätigkeit hat und wie sie es einsetzen können. Mit den Praxisimpulsen sollen Intermediäre KMU im Rahmen der Beratung Informationen, Entscheidungsalternativen und Orientierung aus der Arbeitsforschung besser berücksichtigen und vermitteln können.

Um dies zu erreichen, ist für die Zielgruppe der Intermediären von besonderer Bedeutung, dass sie leicht verständliche Informationen herunterladen können, die aktuelle Themen für ihre Beratungspraxis abdecken, um sich zu informieren und die Produkte in ihrem Beratungsalltag zu nutzen.

Beratende von KMU kommen aus folgenden **Typen** intermediärer Organisationen:

- Verwaltungsrechtliche Körperschaften und Anstalten öffentlichen Rechts (z. B. Kammern, Innungen, Wirtschaftsförderung)
- Sozialversicherungsträger und ihre Unterorganisationen (z. B. Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, Präventionsabteilungen der Unfallversicherungsträger, Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung, Einrichtungen der Krankenkassen)
- Organisationen der Sozialpartner (z. B. Arbeitgeberverbände, Industrieverbände, Gewerkschaften, Technologieberatungsstellen, Bildungswerke der Sozialpartner)
- Fach- und Berufsverbände, Berufsförderungswerke, Akademien (z. B. Deutscher Steuerberaterverband, Deutsches Energienetzwerk DEN, VDSI – Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e.V., Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V., Berufsverbände von Unternehmen- und Personalberatern)
- Hochschulen oder gemeinnützige Organisationen, die Bildungs-, Forschungs- und Beratungsdienstleistungen für den Mittelstand anbieten (z. B. Fachhochschulen, Hochschultransferstellen, RKW Kompetenzzentrum, Kirchen und andere religiöse Institutionen, Stiftungen, Initiativen, Organisationen der Zivilgesellschaft)

Kreditinstitute gelten nicht als intermediäre Organisationen, deren Beratende können aber ebenfalls Zielgruppe der Praxisimpulse sein, da auch sie von Ergebnissen und Produkten der Arbeitsforschung profitieren können.

Intermediäre Organisationen können KMU zu verschiedensten Themen beraten. Dabei sind die Kosten mancher Beratungen bereits über Mitgliedsbeiträge abgeholt (z. B. bei Krankenkassen, Unfallversicherung, Kammern, Arbeitgeber-Service). Hier können sich KMU für eine Beratung an die entsprechende Einrichtung wenden und bekommen ein*e Berater*in vermittelt. Bei anderen Intermediären entstehen durch die Beratung zusätzliche Kosten (z. B. bei Steuerberater*innen, Energieberater*innen, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Unternehmensberater*innen). Hier haben KMU die freie Berater*innenwahl (aus einem sehr großen Pool). Die Dauer und Kosten der Beratung hängen dabei von der Branche, dem Thema, der Art der Beratung und ähnlichen Faktoren ab. Wichtig ist zu wissen, dass Beratende in der Regel ein spezielles Thema im Kopf haben (Beratende der Krankenkassen z. B. Gesundheit), und nicht unbedingt den gesamten Wertschöpfungsprozess ihrer Kunden.

Die Transferforschung belegt, dass diese Beratenden, die oftmals ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den Akteuren in KMU besitzen, als Vermittler eine wichtige Akteursgruppe für den Transfer der Ergebnisse der Arbeitsforschung darstellen.

Für eine zielgruppengerechte Ansprache ergeben sich folgende Ausgangsbedingungen, die ein Impulspapier berücksichtigen sollte:

Grundcredo:

- "Mir liegt mein Thema am Herzen, ich will aber auch gut davon leben können."
- "Ich brauche leicht auffindbare und gut aufbereitete Informationen zu meinen Themen der Beratung"

Handlungsrahmen:

- Erreicht kleine und mittlere Betriebe – ermöglicht als Vermittler im Transfer von Produkten der Arbeitsforschung in den Betrieben, da diese Produkte auch seiner und ihrer Beratung nutzen.
- Muss immer Up-To-Date sein, um den Kunden die aktuellen Entwicklungen vermitteln zu können und um neue Geschäftsfelder mit neuen Themen für sich öffnen zu können.
- Seine/Ihre Aufgabe ist es vorhandenes Wissen in Praxis umzusetzen.
- Braucht aufbereitete Informationen, um sie weitergeben und in der Beratung nutzen zu können.
- Arbeitet oft in Netzwerken mit Beratenden anderer Fachrichtungen zusammen.
- KMU beauftragen Beratende oft, wenn andere Unternehmen mit ihnen gute Erfahrungen gemacht haben (Empfehlungen - Mund zu Mund Propaganda).
- Tendiert dazu, Unternehmenden keine Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, sondern gewisse Abhängigkeiten herzustellen.
- Will den Kunden binden. Der gute Beratende macht es durch praxisorientierte Hilfe, die den Kunden befähigt, die Aufgaben selbst umzusetzen. Der schlechte Beratende versucht es durch nicht einhaltbare Versprechen und eine schillernde Beratersprache (Anglizismen, neue Begriffe für Altes).

Köln, 14.12.2023

WZL-MQ/IMA der RWTH Aachen University

BTQ-Kassel - Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im ver.di Bildungswerk im Lande Hessen e.V

itb - Institut für Betriebsführung im DHI e.V.

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft Verantwortung“