



Mittelstand-Digital
Zentrum
Ruhr-OWL



ARBEITSWELT JETZT!

Neun Impulse für Ihr Unternehmen

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

Mittelstand-
Digital

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

IMPRESSUM

Kontakt

Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL
-Geschäftsstelle-
Emil-Figge-Str. 80
44227 Dortmund

Tel.: 0231 70096453

E-Mail: info@mittelstand-digital-ruhr-owl.de

www.mittelstand-digital-ruhr-owl.de

Das Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL gehört zu Mittelstand-Digital. Mit dem Mittelstand-Digital Netzwerk unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Impressum

Herausgeberin:
OstWestfalenLippe GmbH
Walther-Rathenau-Str. 33-35
33602 Bielefeld

Redaktion:
Wolfgang Marquardt, Nazanin Budeus, Florian Dück, Charlotte Edzard, Eva Leschinski, Andreas Lühmann, Lena Mohr, Viktoria Mordaschew, Daniela Hobscheidt

Gestaltung: Marius Vinnemeier

Bildnachweis Titel: ©Pexels/ Buro Millennial

©OstWestfalenLippe GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	4
2	Neun Impulse für Ihr Unternehmen	6
	2.1 Empowerment von Belegschaft und Führung	6
	2.2 Innovationskultur	8
	2.3 Agile Organisation	10
	2.4 Zeitgemäße Führung	12
	2.5 Change Management	14
	2.6 Flexible Arbeitsmodelle	16
	2.7 Attraktive und smarte Arbeitsplätze	18
	2.8 Flexible Bildungskarrieren	20
	2.9 Digitale Unternehmenskultur	22
3	Kontakte	24

1 VORWORT

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern Arbeitsbedingungen und Berufsbilder. Die Anforderungen an die Beschäftigten steigen – genauso wie deren Ansprüche und Bedarfe. Personalisiertes, lebenslanges Lernen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist schon jetzt in vielen Unternehmen Realität und wird vor dem Hintergrund des demographischen Wandels noch zunehmen. Dabei brauchen Unternehmen Fachkräfte, um bei den vielen aktuellen Herausforderungen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Doch wie können kleine und mittlere Unternehmen diesen Wandel in der Arbeitswelt erfolgreich gestalten und ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen?

Dafür haben wir im Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL und weiteren regionalen Initiativen konkrete Ansätze entwickelt und Erfahrungen gesammelt. Dabei geht es beispielsweise um Change Management, Innovationskultur, agile Organisation und neue Führungsansätze. Weitere Stellschrauben sind innovative Arbeitsformen und Arbeitsplätze, flexible Bildungskarrieren und digitale Unternehmenskultur. Gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen haben wir passgenaue Lösungen entwickelt und erprobt. Dabei konnten wir neue Ergebnisse aus der Forschung auf die konkreten Bedarfe des Mittelstands anpassen – und so eine nachhaltige Wirkung entfalten.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei eine interdisziplinäre Herangehensweise. Wir führen Ergebnisse aus den Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften zusammen. Wir nutzen unsere Expertise in den Bereichen Digitalisierung und KI – und bringen sie mit unseren Erfahrungen in der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Unternehmenskultur zusammen.

S
ATTRAKTFLEXIBLE
BILDUNSKARRIEREN

INNOVATIONSKULTUR

DIGITALE
UNTERNEHMENSKULTURAGILE
ORGANISATIONEMPOWERMENT VO
BELEGSCHAFT UND FÜH

SMARTE UND
TIVE ARBEITSPLÄTZE

ZEITGEMÄSSE
FÜHRUNG

UR

CHANGE
MANAGEMENT

FLEXIBLE
ARBEITSMODELLE

N
RUNG

Unsere regionalen Netzwerke in Ostwestfalen-Lippe und im Ruhrgebiet bieten ein hervorragendes Umfeld für die Arbeitswelt von morgen. Denn mit unseren erfahrenen Expert:innen können kleine und mittlere Betriebe ihren individuellen Weg zum Unternehmen der Zukunft entwickeln – und konkrete Schritte gehen. Das Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL und weitere Mittelstand-Digital Zentren in ganz Deutschland verfügen über umfangreiche Angebote. Sie arbeiten eng mit Forschungseinrichtungen und weiteren Initiativen zusammen – wie der Regionalagentur OWL, dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf und dem Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus. Die OstWestfalenLippe GmbH und die Digital Hub Management GmbH im Ruhrgebiet sind die zentralen Anlaufstellen, um passgenaue Expert:innen und Angebote zu vermitteln.

Unsere Praxisbroschüre „Arbeitswelt.Jetzt!“ gibt Ihnen einen Einblick, wie Unternehmen Methoden der Arbeitsforschung nutzen können. Wir zeigen Anwendungsfelder, Potenziale und Handlungsempfehlungen auf. Anhand konkreter Beispiele können Sie sich überzeugen, wie Betriebe die Methoden umsetzen – und welche Wirkungen sie damit erzielen. Und wir geben Ihnen einen Überblick, welche Unterstützung Sie erhalten können.

Lassen Sie uns gemeinsam die Arbeitswelt gestalten. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen.



Wolfgang Marquardt
Prokurist OstWestfalenLippe GmbH



EMPOWERMENT VON BELEGSCHAFT UND FÜHRUNG

Worum geht es?

Unternehmen stehen heute vor vielen Herausforderungen. Sie müssen sich schnell anpassen und wandeln können. Die entstehende Komplexität kann nicht mehr von der Führungsebene allein gehandhabt werden. Mitarbeitende zu motivieren und ihnen Verantwortung zu geben, ist entscheidend für den Erfolg von Veränderungen im Unternehmen. Diese Aufgabe kann nur durch das Empowerment, also die Stärkung und Befähigung, der gesamten Organisation erreicht werden.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Die traditionelle hierarchische Struktur von Unternehmen reicht nicht mehr aus, um die ständigen Veränderungen und Herausforderungen zu bewältigen. Unternehmen müssen zu jedem

Zeitpunkt ihre Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse hinterfragen, um erfolgreich zu bleiben. Dabei rückt die Organisationsentwicklung, also die gezielte Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen, in den Fokus. Eine neue Kultur der Zusammenarbeit ist notwendig, in der klare Richtlinien und Freiräume für die Mitarbeitenden festgelegt werden. Je mehr die Mitarbeitenden einbezogen und aktiviert werden, desto stärker wird ihr Unternehmergeist und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.

Was sollten Unternehmen tun?

Der Prozess des Empowerments, also der Stärkung und Befähigung der Mitarbeitenden, erfordert Geduld. Praktisch sind viele iterative Lernschritte zum „Entfachen“ der Belegschaft erforderlich. So können die Mitarbeitenden in die

Lage versetzt werden selbstständig Ideen zu generieren, Transformation aktiv zu gestalten und Maßnahmen operativ umzusetzen. Insbesondere bei der Einführung neuer Prozesse und Technologien wie Künstlicher Intelligenz entsteht hierdurch ein enormer Vorteil, da die breitgefächerten Potenziale erkannt werden und Widerstände gar nicht erst entstehen. Folgende Stufen können dabei helfen:

- **Ansprache und Sensibilisierung:** Die Mitarbeitenden müssen über Veränderungen und Projekte informiert werden. Dies ist der erste Schritt, um sie zu sensibilisieren und ihre Motivation zu wecken. Eine klare Vision und ein Leitbild vermitteln dabei Sinn und Zweck.
- **Beratung und Feedback:** Über die Information hinaus sollte das Feedback der Mitarbeiter eingeholt werden. Verschiedene Perspektiven helfen dabei, blinde Flecken zu entdecken und Verbesserungen anzustoßen.
- **Prozessbegleitung und Konzeption:** Mitarbeitende sollten aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt werden. Dies stärkt die Innovationskraft des Unternehmens und schult die Belegschaft im Umgang mit Veränderungsprozessen.

Welche guten Beispiele gibt es?

Viele innovative Unternehmen widmen sich bereits dem Empowerment der Mitarbeitenden, um die Arbeitswelt der Zukunft zu gestalten. Es handelt sich hierbei um sehr individuelle Initiativen und Maßnahmen. Hier sind einige Beispiele:

- Für Strahlkraft in die Belegschaft sorgt ein KMU, das Reinigungssysteme für Haushalt und Gewerbe entwickelt und produziert. Es hat zunächst das mittlere Management in Form der Abteilungsleitungen stärker und systematisch mit der strategischen und operativen Weiterentwicklung des Unternehmens beauftragt. Durch die direkte Nähe zu

den Abteilungen erfolgt Schritt für Schritt eine stärkere Einbindung operativer Personen in die Transformationsprozesse des Unternehmens, von der Ideenentwicklung bis hin zur Umsetzung. Das Unternehmen und seine Mitarbeitenden verschlanken die Hierarchie durch eine schrittweise Übergabe von Verantwortung, zunächst an die Abteilungsleitungen.

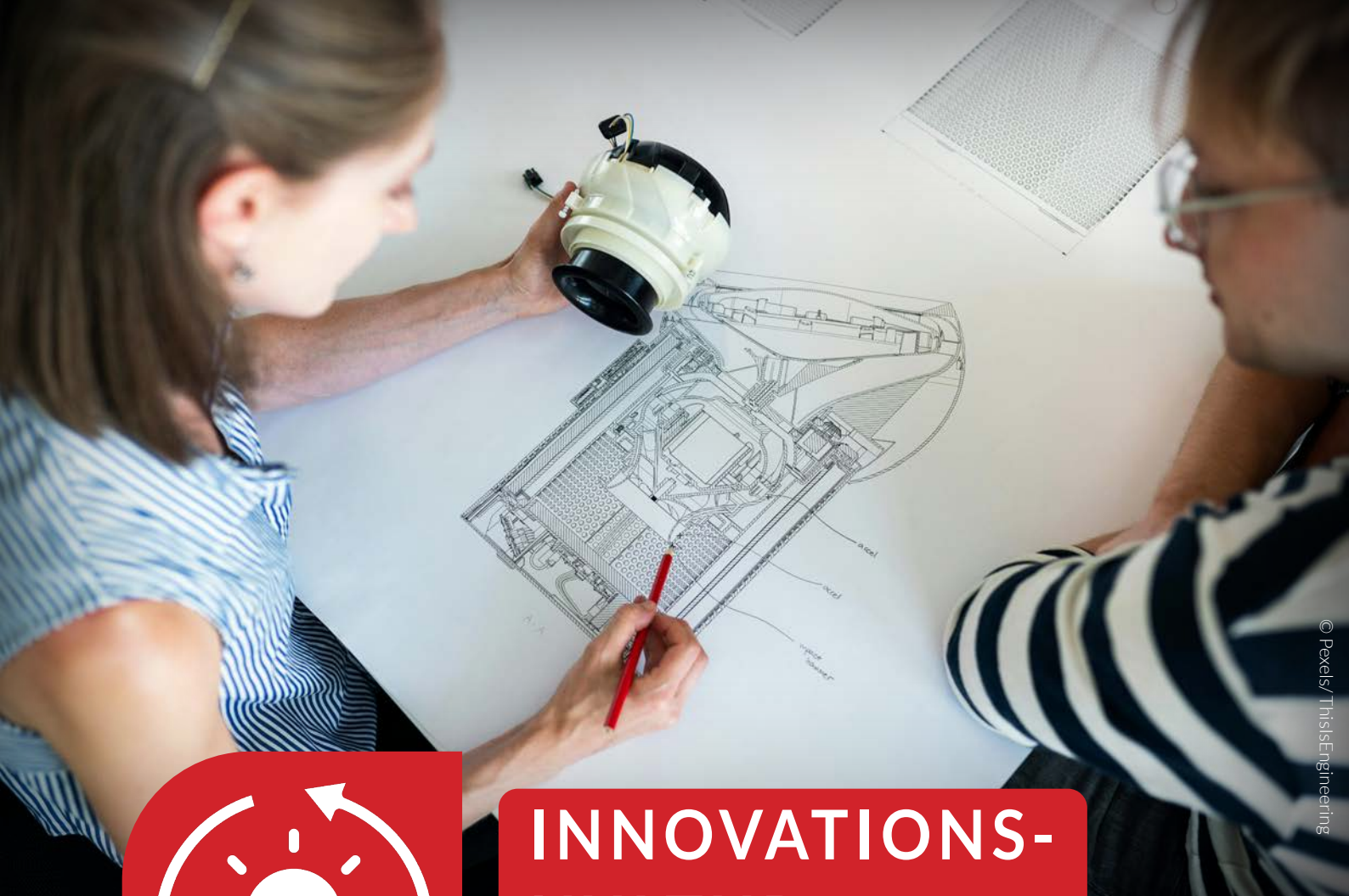
- Ein mittelständisches Unternehmen für Komponentenbau und Systementwicklung im Bereich Sanitär und Heizung hat durch einen „Hackathon“ die Belegschaft inspiriert und aktiviert, sich für die Innovation im Unternehmen einzusetzen. Im Rahmen der Veranstaltung wurden in kurzer Zeit vielfältige Ideen für Innovationen gesammelt und erste Ansätze entwickelt, um das Unternehmen und seine Produkte nachhaltig zu verbessern.
- Ein Ergebnis des „Hackathons“: Eine analoge Pinnwand in der Produktion sorgt dafür, dass für alle ein transparenter Raum für das Einbringen von Ideen entstanden ist. Nach Bewertung und Priorisierung von Vorschlägen können identifizierte Projekte durch Bildung agiler Teams (siehe Kap. 2.3) aus der Belegschaft heraus bearbeitet werden. Durch Freiwilligkeit stellt das Unternehmen sicher, dass flexible Projektteams nur aus motivierten Mitarbeitenden bestehen, die Interesse am jeweiligen Thema mitbringen.

Sie haben Interesse am Thema Empowerment von Belegschaft und Führung? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Nazanin Budeus
Fraunhofer IML

nazanin.budeus@iml.fraunhofer.de



INNOVATIONS- KULTUR

Worum geht es?

Unter Innovationskultur versteht man ein für das Unternehmen innovationsförderndes Klima innerhalb der gesamten Organisation. Als fester Bestandteil der Unternehmenskultur spiegelt sich die Innovationskultur in den Wertevorstellungen, Denkweisen und Glaubenssätzen der Mitarbeitenden wider. Idealerweise ist sie als ausformuliertes Leitbild innerhalb und außerhalb der Organisation wahrnehmbar und transparent gemacht. So dient sie als Rahmenwerk für strategische und operative Entscheidungen und Verhaltensweisen der Belegschaft sowie für den Abgleich der individuellen Ansichten und Bedürfnisse mit denen der Organisation.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Neben einem erhöhten Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft setzt die moderne Welt ein stetiges Hinterfragen und Innovieren der eigenen Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle voraus, um auch in Zukunft erfolgreich im Markt bestehen zu können. Ein entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg zu einem innovativen Unternehmen ist die Innovationskultur, denn sie entscheidet, ob Mitarbeitende überhaupt neue Ideen, Produkte und Prozesse entwickeln können und wollen. Durch die starke Verbreitung von Large Language Models wie ChatGPT oder Algorithmen zur Datenanalyse konnten etwa viele Unternehmen ihren Produkten bereits neue Vertriebsargumente hinzufügen – ein Ergebnis aktiver Innovationsprozesse.

Was sollten Unternehmen tun?

Die folgenden Punkte bilden die Eckpfeiler, um eine Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren:

- **Integration von Innovation als strategischer Bestandteil des Unternehmens:** Ein zentraler Schritt ist die Auseinandersetzung mit dem Unternehmensleitbild, das Mitarbeitenden Orientierung im täglichen Handeln bietet. Dies hilft bei der Identifizierung von Potenzialen für die Einführung von neuen Technologien wie z.B. KI und bildet die Grundlage für das proaktive Vorantreiben von strategisch wichtigen Digitalisierungs- und Innovationsprojekten. Zudem sollten klare, motivierende Ziele gesteckt werden, um Kreativität und Leistung zu steigern und den Mitarbeitenden Sicherheit und die notwendigen Rahmenbedingungen zu geben.
- **Schaffen und Förderung von Freiräumen für innovative Aktivitäten:** Aktiv innovierende Mitarbeitende, die Veränderungen anstoßen oder neue Ideen einbringen, sollten Anerkennung erhalten und belohnt werden. Zusätzlich sollten zeitliche und räumliche Angebote geschaffen werden, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich intensiv dem Thema Innovation zu widmen.
- **Förderung von Vertrauen und Eigeninitiative in der Belegschaft:** Hierarchien sollten abgebaut, die Belegschaft „empowert“ (siehe Kap. 2.1) und interdisziplinäre Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg gefördert werden.
- **Etablieren einer ausgeprägten Fehlerkultur und Abbau der Angst, Fehler zu machen:** Ein transparenter, proaktiver und konstruktiver Umgang mit Fehlern eröffnet Chancen für das Innovieren von Prozessen oder gar neuen Produkten oder Geschäftsmodellen. Fehler und Probleme werden als Chance verstanden.

Jedes Unternehmen hat eine bestehende Unternehmenskultur, die über die Zeit gewachsen ist. Einer Veränderung der Kultur erfordert Zeit und Geduld und einen bewussten Umgang mit den nötigen Veränderungsprozessen. Hierbei spielt die Führungsetage eine entscheidende Rolle, denn sie muss nicht nur die Richtung vorgeben, sondern die gewünschten Veränderungen konsequent vorleben.

Welche guten Beispiele gibt es?

- Ein mittelständisches Unternehmen aus der Stahlindustrie führt Workshops zur Erarbeitung einer Vision, Mission und den strategischen Zielsetzungen für das Thema Innovation durch. Dabei werden Mitarbeitende aktiv mit einbezogen.
- Ein Mittelständler aus dem Sauerland fördert die Eigeninitiative und Innovationskraft der Mitarbeitenden, indem Projektideen aus den Reihen der Mitarbeitenden durch das Gründen von abteilungsübergreifenden Teams unterstützt und anerkannt werden.
- Ein Münsterländer KMU führt abteilungsübergreifend regelmäßige Feedbackschleifen und Retrospektiven ein, in denen Abteilungen oder Teams die Zusammenarbeit reflektieren, Probleme und Hindernisse thematisieren und die Erkenntnisse direkt in Verbesserungsmaßnahmen umsetzen.

Sie haben Interesse am Thema Innovationskultur? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Charlotte Edzard
Digital Hub Management GmbH
charlotte.edzard@digitalhub.eu



© Fraunhofer IEM



AGILE ORGANISATION

Worum geht es?

Agile Organisationen zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und eine kollaborative Arbeitskultur aus. Im Unterschied zu traditionell hierarchischen Organisationsstrukturen basieren sie auf Selbstorganisation, schnellem Feedback, kontinuierlicher Verbesserung und der Fähigkeit, sich schnell an veränderte Anforderungen anzupassen. Damit bieten agile Organisationen die besten Voraussetzungen, die digitale und nachhaltige Transformation in Unternehmen positiv zu nutzen.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Eine agile Organisation bietet Unternehmen viele Vorteile und passt zu den Herausforderungen der digitalen und nachhaltigen Transformation:

- **Schnellere Reaktion auf Veränderungen:** Agile Organisationen können ihre Prozesse schnell anpassen, um auf Kundenbedürfnisse, veränderte Marktbedingungen oder Wettbewerbsveränderungen zu reagieren. Damit sind Unternehmen flexibler für Veränderungen.
- **Kunden- und Lieferkettenorientierung:** Agile Organisationen legen einen starken Fokus auf die Bedürfnisse und das Feedback von Kund:innen und Lieferant:innen. Sie stellen durch regelmäßige Interaktion und Kommunikation mit Kund:innen und Lieferant:innen sicher, dass die Produkte und Dienstleistungen den Bedürfnissen entsprechen.
- **Verbesserte Qualität:** Durch interaktive Entwicklungszyklen und kontinuierliche ge-

meinsame Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen können Fehler schneller erkannt und behoben werden. Dies trägt zur verbesserten Qualität bei.

- **Effizienzsteigerung:** Agile Organisationen fördern die kontinuierliche Verbesserung und Optimierung von betrieblichen Prozessen, reduzieren Bürokratie und verbessern die Zusammenarbeit. Das steigert die Effektivität.
- **Mitarbeiterengagement und -entwicklung:** Die Kultur der Zusammenarbeit, Eigenverantwortung und das kontinuierliche Lernen wird in agilen Organisationen in besonderer Art unterstützt. Dies fördert die Mitarbeiterbindung und unterstützt die Mitarbeiterdengewinnung.
- **Innovationsförderung:** Agile Organisationen unterstützen stetiges, schrittweises, aufeinander aufbauendes Wachstum und schaffen damit ein Umfeld, in dem Innovationen gut gedeihen können. Dies ebnet auch der flexiblen Einführung und Nutzung von Technologien wie Künstlicher Intelligenz den Weg (siehe auch Kap. 2.2).

Was sollten Unternehmen tun?

Die Unternehmensleitung sollte eine klare Vision und Führungsstruktur haben, um die aktuell notwendigen Transformationen zu unterstützen. Sie muss die notwendigen Ressourcen und Vorbilder zur Verfügung stellen, um agile Prinzipien und Werte umsetzen zu können. Dazu sind Schulungen der Mitarbeitenden auf allen Ebenen notwendig. Agile Prinzipien und Werte basieren auf Offenheit, Zusammenarbeit, Vertrauen und kontinuierlichen Verbesserungen. Hierzu müssen im Unternehmen die richtigen Anreize gesetzt werden. Der Raum für Veränderungen und zum Experimentieren muss gegeben sein.

Kleine, multidisziplinäre Teams sind hilfreich, um eine agile Arbeitsweise einzuführen und zu erhal-

ten. Beispiele hierfür sind Scrum-, Kanban- oder Lean-Methoden. Fortschritte müssen regelmäßig überprüft, Herausforderungen identifiziert und Anpassungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass man auf dem richtigen Weg ist.

Der Einsatz moderner und an das Unternehmen angepasster Technologien, auch KI, ist eng mit einer agilen Organisation verknüpft und muss begleitend stattfinden.

Welche guten Beispiele gibt es?

Zahlreiche, auch kleine und kleinste Unternehmen, haben in den letzten Jahren auch mit Unterstützung von Förderprogrammen der Landes- und Bundesministerien agile Organisationsformen erprobt und umgesetzt. Diese Unternehmen konnten sich sehr gut am Markt etablieren und oft ihre Stellung ausbauen. Einige Beispiele:

- Eine Apotheke führt das E-Rezept ein und etabliert in diesem Zuge flexible und agile Arbeitsprozesse.
- Ein Systemhaus strukturiert Teams neu, um flexibler auf Kundenanfragen zu reagieren.
- Ein Handwerksunternehmen gestaltet seine betriebsinterne Logistik und die Einsatzplanung seiner Mitarbeitenden mit technischer Unterstützung agil, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Sie haben Interesse am Thema Agile Organisation? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Andreas Lühmann
Regionalagentur OWL

a.luehmann@regionalagentur-owl.de



© Pexels/Fauxels



ZEITGEMÄSSE FÜHRUNG

Worum geht es?

Von „servant“, „new“ oder sogar „no leadership“ über systemische, holistische oder transformativ Führung: Für eine Neudefinition von Führung sind aufgrund der gegenwärtigen Herausforderungen in den vergangenen Jahren zahlreiche Modelle und Ansätze entstanden. Führungspersonen übernehmen in einer neuen Kultur der Zusammenarbeit die Verantwortung, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende sich und ihre Stärken bestmöglich einbringen und entwickeln können. Hiermit geht ein neues Verständnis für die Rolle der Führung einher, die nicht hierarchiegetrieben ist und die persönliche Denkweise der Führungspersonen adressiert. Es gilt u.a. das eigene Menschenbild zu hinterfragen und Mitarbeitende als Menschen zu begreifen, die in ihrer Arbeit Befriedigung und Sinn suchen und mit

Eigeninitiative und Kreativität innerhalb ihrer Arbeit Verantwortung übernehmen.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Hierarchische Strukturen sind nicht mehr zeitgemäß und können die Komplexität der Herausforderungen nicht beantworten. Sie setzen die Handlungs- und Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens und somit seine Resilienz herab. Zentral gesteuert werden Veränderungsbedarfe und erforderliche Maßnahmen zu spät erkannt, auch eine Umsetzung erfolgt träge. Außerdem hemmt eine hierarchische Ausrichtung die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und steigert Fluktuation. Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume hingegen erhöhen die Attraktivität eines Unternehmens und unterstützen so das Recruiting. Werden Selbstwirksamkeit und Ent-

faltung ermöglicht, fördert dies auch die Innovationskultur (siehe Kap. 2.2) und Kreativität beim Einsatz neuer Technologien, wie zum Beispiel Künstliche Intelligenz.

Was sollten Unternehmen tun?

Aktiv Veränderungen angehen können Führungskräfte, allen voran die Geschäftsführung, die als besonderes Vorbild dient und vorangehen sollte. Zu betrachten sind hierbei folgende vier Ebenen:

Mitarbeitendenführung: Mitarbeitendenführung ist die Ebene, die klassischerweise mit dem Begriff Führung verbunden wird. Im Fokus steht in einer zeitgemäßen Definition von Führung die Bewusstheit über Stärken der Mitarbeitenden und deren konkreter Einsatz sowie Förderung.

Teamführung: Insbesondere im Kontext agiler (werdender) Organisationen und einer neuen Kultur der Zusammenarbeit rückt die Teamarbeit in den Fokus. Hier werden die Leitplanken der Zusammenarbeit durch die Teamführung gesetzt. Bei der Zusammensetzung entstehen starke Teams durch die Orchestration möglichst diverser individueller Stärken.

Führung der Organisation: Als übergreifende Ebene werden in der Führung der Organisation das Überleben und Wachstum des Unternehmens verfolgt und mit entsprechend zukunftsorientierter Strategie sichergestellt. Geeignete Mitarbeitende in Führungspositionen (Abteilungsleitungen/mittleres Management) haben eine Vorbildfunktion inne und können im Rahmen der Organisationsentwicklung eine hohe Strahlkraft in die Belegschaft ausüben.

Selbstführung: Selbstführung bedeutet, sich und sein Handeln konsequent zu hinterfragen und sich, ggf. durch neue Impulse von außen, persönlich weiterzuentwickeln. Um insbesondere die eigene Führungsrolle bewusst zu gestalten, können bspw. Sparringspartner:innen im eigenen Netzwerk gesucht und ein Expert:innenkreis ge-

bildet werden. Selbstführung betrifft darüber hinaus alle Mitarbeitenden im Unternehmen, auch außerhalb von Führungsrollen.

Welche guten Beispiele gibt es?

Moderne Führungskräfte setzen sich intensiv mit Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeitenden auseinander. Im Folgenden sind Beispiele hierfür aufgeführt:

- Ein KMU aus der blechverarbeitenden Industrie hat Stärkenprofile für die gesamte Belegschaft erstellen lassen. Die Identifikation der individuellen Stärken und inneren Motivatoren ermöglichen die genaue Einschätzung und einen entsprechenden Einsatz der Personen gemäß ihren Stärken.
- Die Auseinandersetzung mit Glaubenssätzen hat ein KMU aus Iserlohn für sich genutzt, um Weiterentwicklung im Unternehmen anzustoßen. Ein Bewusstsein über eigene Glaubenssätze und eine starke Selbstreflexion in Bezug auf die Führungsrolle helfen dabei, sich weiterzuentwickeln und bestehende persönliche Hemmnisse aufzulösen. Auch in Bezug auf Mitarbeitende ermöglicht die Kenntnis über ihre Lebenspfade und entstandene Glaubenssätze Rücksicht und – bei entsprechenden Vertrauensverhältnissen – die bilaterale Reflektion über diese.

Sie haben Interesse am Thema Zeitgemäße Führung? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Nazanin Budeus
Fraunhofer IML

nazanin.budeus@iml.fraunhofer.de



© Fraunhofer IEM



CHANGE MANAGEMENT

Worum geht es?

Change Management, auch Veränderungsmanagement genannt, beschreibt die Fähigkeit, Veränderungen im Unternehmen gut zu planen und durchzuführen. Der Begriff besteht bereits seit vielen Jahren und ist damit kein neuer Trend.

Die dahinterliegenden Methoden, wie mit Veränderungen umgegangen werden soll, haben sich jedoch stets weiterentwickelt. Aus diesem Grund ist es ein Thema, das aus der modernen Arbeitswelt nicht wegzudenken ist.

Egal ob neue Technologien, Arbeitsabläufe oder Strukturen – all das braucht ein durchdachtes Vorgehen, um die Mitarbeitenden erfolgreich mitzunehmen. Das Ziel besteht darin, möglichst alle Teile der Belegschaft aktiv in Veränderungs-

prozesse zu integrieren und sie mitgestalten zu lassen. Dadurch können Bedenken abgebaut und Sicherheit geschaffen werden.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

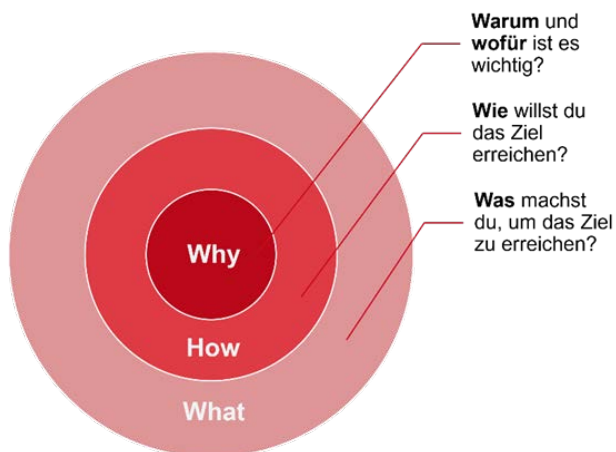
Veränderungen sind für Unternehmen unumgänglich. Kundenanforderungen, Gesetzesänderungen und Lieferengpässe erfordern eine erhöhte Anpassungsfähigkeit. Um den Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen Halt zu geben, sollten die einzelnen Schritte geplant und vor allem gut kommuniziert werden.

Auf diesem Weg können offene Fragen geklärt und Akzeptanz geschaffen werden. Dadurch sollen negative Glaubenssätze, wie „Veränderung bedeutet Unsicherheit und Chaos“ oder „Veränderungen sorgen dafür, dass ich meinen Job ver-

lieren könnte“ in positive Chancen umgewandelt werden, um Mitarbeitende zu binden und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Was sollten Unternehmen tun?

Einer der wichtigsten Punkte für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist die frühzeitige und klare Kommunikation. Mit dem Modell „Golden Circle“ von Simon Sinek (siehe Abbildung) kann der Fokus sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung verstärkt auf das „Warum“ und erst später auf das „Wie“ und „Was“ gelegt werden. Ganz konkret bedeutet dies, sich zu fragen, wozu die Veränderung dient. Was ist der Sinn hinter der Veränderung? Warum ist sie notwendig? Über die Integration der Mitarbeitenden wird die Akzeptanz der Veränderung erhöht. Wenn der Veränderungsdruck für die Belegschaft eindeutig nachvollziehbar ist, steigt die Bereitschaft und die Motivation, sich an der Lösungssuche zu beteiligen.



Welche guten Beispiele gibt es?

Häufig ist gerade Künstliche Intelligenz bei weniger technologieaffinen Mitarbeitenden mit negativen Vorurteilen behaftet. Um das Vorgehen greifbarer zu erklären, wird der Golden Circle anhand der Einführung einer KI-Software verdeutlicht:

Warum (Why): Warum soll die KI eingeführt werden?

- Steigerung der Produktivität
- Arbeitsschritte erleichtern
- Kundenservice verbessern
- Routineaufgaben abnehmen

Wie (How): Wie wird die KI eingeführt?

- Schulungen planen
- Schrittweise integrieren
- Verbesserungsvorschläge einholen

Was (What): Was wird konkret getan?

- KI-Software kaufen
- Schulungen durchführen
- KI-Pilotphase starten
- Vollständige Nutzung der KI-Software

Zusammenfassend bietet der Golden Circle eine strukturierte, ganzheitliche und einfache Herangehensweise an Veränderungen im Unternehmen. Das Vorgehen hilft dabei, den Grund für die Veränderung herauszuarbeiten und die Mitarbeitenden zu beteiligen.

Sie haben Interesse am Thema Change Management? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Lena Mohr
OstWestfalenLippe GmbH
l.mohr@owl.gmbh



© Pexels/Anna Shvets



FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

Worum geht es?

Globale Trends wie Internationalisierung, Digitalisierung sowie soziale und demografische Veränderungen treiben den Wandel der Arbeitswelt voran. „New Work“ beschreibt dabei neue Arbeitsformen und -modelle, die den Bedürfnissen einer Industrie- und Wissensgesellschaft entsprechen und Beschäftigten ermöglichen, selbstbestimmt und sinnerfüllt zu arbeiten. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort spielt dabei eine entscheidende Rolle: „Remote Work“ (oder mobiles Arbeiten) bezeichnet eine ortsunabhängige Berufsausübung. Hybride Arbeit kombiniert Arbeit im Büro und außerhalb. Insbesondere bei mobiler Arbeit sind Arbeitszeiten, deren Dauer, Lage und Verteilung von großer Bedeutung.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Unternehmen, die ihre Personal- und Organisationsentwicklung an die Bedürfnisse und Lebensphasen der Beschäftigten anpassen, sichern sich wichtige Arbeitskräfte. Flexible Arbeitszeiten und -orte sind entscheidend, um Beruf, Pflege und Familie zu vereinbaren. Sie ermöglichen häufig ein höheres Arbeitsvolumen für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben und steigern Motivation und Effizienz.

Hinzu kommt ein sich abzeichnender Wertewandel verschiedener Generationen. Finanzielle Anreize, wie das Gehalt oder auch Statussymbole, verlieren zunehmend ihre ausschlaggebende Rolle bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Faktoren wie eine gute Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit der Arbeit oder der Wunsch nach Autonomie

und Selbstbestimmung rücken bei den jüngeren Generationen zunehmend in den Vordergrund. Diese zu erreichen und an sich zu binden wird zur zentralen Aufgabe und Herausforderung für Unternehmen.

Was sollten Unternehmen tun?

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen Chancen zur Sicherung des Arbeitskräftebedarfs. Zugleich bieten sie räumlich und zeitlich eine größere Gestaltungsfreiheit, worin für viele Beschäftigte die Vorzüge des flexiblen Arbeitens liegen. Neben diesen Vorteilen entstehen aber auch Anforderungen. So bedarf es etwa (Neu-)Regelungen hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Weiterhin werden eindeutige Regelungen hinsichtlich der innerbetrieblichen Definition des mobilen Arbeitens benötigt, das häufig überwiegend in den Privaträumen der Beschäftigten erfolgt. Außerdem gilt es verbindliche Absprachen zu treffen, um möglichen psychischen und physischen Belastungen mobil arbeitender Beschäftigter entgegenzuwirken.

Dazu gehören zum Beispiel ständige Erreichbarkeit, Isolierung, Entgrenzung zwischen Beruf und Privatleben, Selbstaussbeutung, häufige Überstunden und das Fehlen einer ergonomisch gestalteten Arbeitsplatzumgebung oder geeigneter technischer Ausstattung (siehe Kap. 2.7).

Welche guten Beispiele gibt es?

- Ein Elektro-Handwerksbetrieb ermöglicht einem alleinerziehenden Handwerksmeister eine Beschäftigungsmöglichkeit in Vollzeit. Im Vorfeld wurden Baustellen-, Einsatz- oder Projektplanung zusammengestellt, die auch im Handwerk digital und somit zu Hause durchgeführt werden können. Diese aufgabenspezifische Flexibilisierung ermöglicht es dem alleinerziehenden Vater, seine Arbeitszeiten an die Schul- und Betreuungszeiten seines Kindes anzupassen und nachmittags

im Homeoffice für die Handwerkerinnen und Handwerker erreichbar zu sein.

- Ein Malerfachbetrieb ermöglicht berufliche Arbeit in Randzeiten der Familienarbeit. In einer familiären Notsituation, zum Beispiel bei akuter Erkrankung eines Familienmitglieds, können Fehlzeiten nachgeholt werden. In Absprache mit den Auftraggebenden können betroffene Beschäftigte die vereinbarten Arbeiten auch am Abend durchführen.
- Ein Unternehmen der IT-Branche ermöglicht allen Beschäftigten regelmäßig bis zu 3 Monaten aus dem Ausland zu arbeiten. Insbesondere ausländische Mitarbeitende haben nach einer Einarbeitungszeit von 3 Wochen am Firmenstandort so die Möglichkeit wieder zu ihren Familien zu fahren und am familiären Geschehen teilzuhaben. Es folgen im Wechsel kurze Einsätze am Standort in Deutschland, bis die Familien entscheiden, ob sie ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland wählen möchten. Das Angebot richtet sich auch für am Standort beheimatete Mitarbeitende. Sie profitieren von gemeinsam gelebter Familienzeit, ohne Urlaubsansprüche wegen Betreuungsaufgaben während der Ferienzeit in Anspruch nehmen zu müssen.

Sie haben Interesse am Thema Flexible Arbeitsmodelle? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Eva Leschinski
Kompetenzzentrum Frau und Beruf
e.leschinski@owl.gmbh



© OstWestfalenLippe GmbH



ATTRAKTIVE UND SMARTE ARBEITSPLÄTZE

Worum geht es?

Die digitale Transformation und der Generationenwechsel sorgen dafür, dass neue Erwartungen an Arbeitsplätze gestellt werden. Das Büro wird nicht mehr als notwendiger Arbeitsplatz gesehen, sondern als ein Ort, der der Kommunikation und Zusammenarbeit dient. Co-Working-Spaces und flexible Arbeitsbereiche gewinnen an Bedeutung. Diese fördern die kreative Zusammenarbeit und brechen Abteilungs- und Unternehmensgrenzen auf. Doch nicht nur das Büro ist im Wandel. Neue Technologien sorgen dafür, dass sich auch Arbeitsplätze rund um die Produktion und Fertigung verändern. Exoskelette, „Wearables“ wie Smartwatches oder Datenbrillen und digitalisierte Produktionsplanung sind bereits heute feste Bestandteile davon. Körperlich anstrengende Arbeiten werden erleichtert, die Effizienz erhöht

und Fehler minimiert. Zudem wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch eine flexiblere und individuellere Gestaltung der Arbeitsprozesse gesteigert.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Insbesondere durch den Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt und den Fachkräftemangel müssen sich Unternehmen neuen Herausforderungen in der Gestaltung von Arbeitsplätzen stellen. Ob in der Produktion, im Handwerk oder im Büro: Moderne Arbeitsplätze fördern die Kreativität, stärken die Zusammenarbeit und tragen zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei. Gesunde und motivierte Mitarbeitende sind leistungsbereit und entwickeln eigenständig Lösungen.



Was sollten Unternehmen tun?

Unternehmen, die attraktive und smarte Arbeitsplätze anbieten wollen, können verschiedene Maßnahmen ergreifen. Benötigt werden dafür moderne Technologien und eine gute Infrastruktur. Dazu gehören leistungsfähige IT-Systeme, ergonomische Arbeitsplätze und Tools für die Zusammenarbeit, wie Videokonferenz-Software und Projektmanagement-Tools. Im Zusammenspiel mit Change Management-Methoden (siehe Kap. 2.5) können besonders dringende Bedarfe der Mitarbeitenden festgestellt werden. So können Unternehmen heute eine produktive, gesunde und motivierende Arbeitsumgebung schaffen.

Welche guten Beispiele gibt es?

Umweltbedingungen: Am modernen Arbeitsplatz werden Temperatur, Lichtverhältnisse und Luftqualität durch automatisierte Gebäudesteuerung optimiert.

Ergonomie: Arbeitsstationen, Montageplätze und Büromöbel wie Schreibtische und -stühle können individuell nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden eingerichtet werden.

Psychische Belastungen: Kluge Ampelsysteme erkennen Konzentrationsphasen und signalisieren dies am Arbeitsplatz, sodass andere Mitarbeitende wissen, wer gerade nicht gestört werden möchte. Zudem werden weitere Störungen wie Benachrichtigungen oder Anrufe automatisiert stumm gestellt. Dies reduziert die parallele Bearbeitung von Aufgaben sowie das Stresslevel und erhöht das Wohlbefinden.

Selbstorganisation: Tagesaufgaben werden mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz geplant und gehen dabei auf die persönlichen Bedürfnisse und Entwicklungsziele ein. Smarte Wearables, wie etwa Armbanduhren, erkennen den Ermüdungsgrad, das Stresslevel und notwendige Erholungspausen und planen dies in den Arbeitsalltag ein. Personalisierte, digitale Agenten begleiten die Mitarbeitenden und übernehmen sich wiederholende und unterstützende Aufgaben.

Software und digitale Infrastruktur: Moderne Kommunikations- und Kollaborationstools erleichtern die Zusammenarbeit sowohl im Büro als auch remote. Virtuelle Meetingräume mit digitalen Whiteboards fördern die Effizienz und Kreativität der Teams. Durch die Integration von Datenanalyse und Künstlicher Intelligenz wird erfasst, wie Arbeitsbereiche genutzt werden und wo Optimierungspotenzial besteht. Dadurch werden beispielsweise Besprechungsräume optimal genutzt.

Sie haben Interesse am Thema Smarte Arbeitsplätze? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Viktoria Mordaschew
Fraunhofer IOSB-INA

viktoria.mordaschew@iosb-ina.fraunhofer.de



© Fraunhofer IEM



FLEXIBLE BILDUNGS-KARRIEREN

Worum geht es?

Lebenslanges Lernen ist bereits seit den 1970er Jahren ein bildungspolitisches Schlagwort. Die Erkenntnis, dass die Schulbildung allein nicht ausreicht, um sich in der modernen Gesellschaft als Arbeitnehmender und Bürger:in zurechtzufinden, folgte einem Aufbruch der klassischen Arbeitsverhältnisse mit einer wenig komplexen Erwerbsbiografie und eher statischen Tätigkeitsprofilen.

Globalisierung und technischer Fortschritt – etwa bei Künstlicher Intelligenz – sowie der Wandel hin zur Wissensgesellschaft flexibilisieren Beschäftigungsverhältnisse und -karrieren und verlangen von Beschäftigten eine häufigere Umstellung in Bezug auf das eigene Wissen. Umschulungen, Teilzeitstudiengänge oder der flexib-

le Einsatz in neuen Bereichen des Unternehmens sind nur einige der Merkmale dieser Entwicklung, in der Bildung zunehmend auf stets zu aktualisierenden Kompetenzerwerb ausgerichtet wird.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen – Digitalisierung und die Geschwindigkeit technologischer Entwicklung, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeitstransformation und Arbeitskräftemangel – werfen ein neues Licht auf berufliche Bildung.

Denn nur wenn die Beschäftigten zeitgemäß und flexibel aus- und weitergebildet werden, lassen sich die Herausforderungen auch von KMU bewältigen. Mit den gegenwärtigen Trends im Bereich beruflicher Bildung eröffnet sich ein großes

Potenzial unternehmerischer Entwicklung, die einen breiteren Zugang zu hochwertiger Qualifikation von Beschäftigten schafft. Insbesondere die starke Verbreitung digitaler Formate im Zuge der Corona-Pandemie ermöglicht zeitliche Flexibilität, Passgenauigkeit und Kosteneffizienz.

Was sollten Unternehmen tun?

Je nach bisherigem Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen ergeben sich verschiedene Herangehensweisen an das Thema, bei denen technische Innovationen unterschiedlich wichtig sind. Durch eine erste Recherche, Erfahrungsaustausch und Informationsveranstaltungen können sich Unternehmen und Mitarbeitende einen Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten digitaler Formate verschaffen und bereits punktuell Lernangebote wahrnehmen.

So kann Weiterbildung langsam, aber sicher in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens einfließen, damit Kompetenzbedarfe nicht erst bei akutem Mangel erkannt werden. Daran anschließend können die Voraussetzungen geschaffen und verbessert werden, um Weiterbildung in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Über Learning Management Systeme (LMS) können den Mitarbeitenden digitale Lernangebote zur Verfügung gestellt werden, die sie selbstorganisiert durchlaufen können. Das wiederum schafft die Grundlage für eine Weiterbildungsstrategie. Diese ermutigt die Beschäftigten dazu, ihr Fachwissen dauerhaft zukunftsorientiert aufzufrischen und mit ihren Kolleg:innen zu teilen.

Welche guten Beispiele gibt es?

Durch die neue Vielseitigkeit von Formaten können die Beschäftigten kleine Lerneinheiten (Learning Nuggets) in den Arbeitsalltag integrieren. Diese können selbst produziert werden, um Kolleg:innen am eigenen Wissen teilhaben zu lassen.

Interaktive Lehrmittel beziehen die Lernenden

dabei so in die Erarbeitung des Stoffs ein, dass die Inhalte schneller und mit stärkerem Bezug zur Praxis vermittelt werden. Das kann zum Beispiel durch Elemente von Gamification erreicht werden, die eine spielerische Lernerfahrung für größeren Lernerfolg nutzen.

Dabei kann auch moderne Technologie wie Augmented Reality und Virtual Reality zum Einsatz kommen. In der Kombination mit Elementen von face-to-face Learning und Selbstlernphasen können so komplexere Lernangebote entstehen (Blended Learning bzw. Hybrides Lernen). KI-Assistenten können zudem bei der individuellen Gestaltung der Lerngeschwindigkeit helfen, indem Lernende je nach Leistung mit leichteren oder herausfordernderen Aufgaben konfrontiert werden.

Je nach Umfang der Inhalte gibt es also verschiedene Möglichkeiten, ein passendes Angebot zu finden und das Wissen der Mitarbeitenden zielgerichtet weiterzuentwickeln.

Sie haben Interesse am Thema Flexible Bildungskarrieren? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Florian Dück
OstWestfalenLippe GmbH
info@owl.gmbh



© Fraunhofer IEM



DIGITALE UNTERNEHMENS- KULTUR

Worum geht es?

Die Digitalisierung hat in der produzierenden Industrie bereits Einzug gefunden. Unternehmen haben vielfach begonnen, Digitalisierungsinitiativen zu formulieren. Der nächste logische Schritt ist die ganzheitliche Implementierung dieser in die Organisation. Hierbei stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen - nicht aus Mangel an technologischen Möglichkeiten. Vielmehr ist die Wandlungsfähigkeit aus Sicht der Menschen und der organisationalen Strukturen – der Unternehmenskultur – ein großes Hemmnis. Allgemein bezeichnet die Unternehmenskultur alle vorherrschenden Werte, Normen und Einstellungen, welche Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens bestimmen. Nach Zelsniak und Grolman (2016) beeinflusst sie, wie ein Unternehmen

funktioniert, wie Strukturen aufgebaut werden und wie die Mitglieder der Organisation untereinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Im Kontext der Unternehmenskultur, die für die Digitalisierung förderlich ist, sprechen wir von einer sog. Digitalen Unternehmenskultur. Gemäß Bohn et al. (2017) lässt sich die Digitale Kultur als jene Mentalität in Organisationen beschreiben, die bei der Digitalen Transformation von Unternehmen bereits erfolgreich realisiert wurde.

Warum ist das für Unternehmen relevant?

Unsicherheiten, etwa durch Krisen, haben Einfluss auf das Sicherheitsgefühl von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Diese Unsicherheiten können wiederum eine effiziente Nutzung oder erfolgreiche Einführung von digitalen Lösungen verzögern oder gar verhindern. Dementspre-

chend bildet die Kulturförderung in der Organisation eine unabdingbare Grundvoraussetzung, um Digitalisierungsinitiativen im Unternehmen etablieren zu können. Bislang wird nur in wenigen Unternehmen eine aktive Förderung der Digitalen Kultur betrieben. Dies ist laut Röh (2003) u.a. damit zu begründen, dass Kultur schwer greifbar, geschweige denn messbar ist. Zudem sind sich viele Unternehmen weder ihrer aktuellen Unternehmenskultur bewusst, noch ist ihnen klar, welche Unternehmenskultur sie anstreben sollten, so Herget (2021).

Was sollten Unternehmen tun?

Zur Analyse der Unternehmenskultur eignet sich ein strategisches Vorgehen auf Basis eines, speziell für die Digitale Kultur entwickelten, Reifegradmodells:

1) Bestimmung des IST-Reifegrads der Digitalen Unternehmenskultur

Mit der Anwendung verschiedener Werkzeuge wie einer Culture Canvas in einem gemeinsamen Workshop wird die derzeitige Unternehmenskultur in unterschiedlichen Gestaltungsfeldern (z.B. Lernbereitschaft oder Risikoaffinität) analysiert. Die anschließende Bestimmung von Reifegradstufen gibt dem Unternehmen schnell Klarheit über die Reife der Unternehmenskultur im Kontext der Digitalisierung.

2) Bestimmung des Zielzustandes

Das Ziel der zweiten Phase ist die Ermittlung eines realistischen Soll-Reifegrads sowie die Identifikation von Limitationen für das Unternehmen. Anhand der Differenz zwischen Ist- und Soll-Reifegrad wird eine Priorisierung des Handlungsbedarfs vorgenommen.

3) Maßnahmendefinition

Es erfolgt die Auswahl von Maßnahmen zur Erreichung der Soll-Reifegrade sowie die zeitliche

Anordnung dieser auf einer Roadmap. Diese sind individuell auszuformulieren.

4) Experimentenspezifikation

Experimente sind kurze präzise Aufgaben, die im Unternehmen durchgeführt werden können, um Maßnahmen auszutesten und die Mitarbeitenden an die Transformation heranzuführen.

Welche guten Beispiele gibt es?

- Ein Mittelständler aus Ostwestfalen-Lippe fördert die interne Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg. Dazu wird ein Kommunikationskonzept für ein effektives Wissensmanagement erarbeitet. Hierfür wird beispielsweise ein unternehmensweiter Newsletter etabliert, mit dem Ziel alle Mitarbeitenden gleichermaßen über strategische und organisatorische Veränderungen zu informieren.
- Ein mittelständisches Unternehmen aus der Möbelindustrie erarbeitet einen Workflow zum Ideenmanagement, durch das das Mitarbeitenden-Engagement im Unternehmen gestärkt wird. Hierfür wird eine Ideenbox installiert. Als Anerkennung für eine aktive Partizipation werden verschiedene Formen der intrinsischen sowie extrinsischen Motivation etabliert, wie z.B. monetäre oder symbolische Honorierungen.

Sie haben Interesse am Thema Digitale Unternehmenskultur? Ich helfe Ihnen gern weiter.



Daniela Hobscheidt
Fraunhofer IEM

daniela.hobscheidt@iem.fraunhofer.de

3 KONTAKTE

In Ostwestfalen-Lippe und im Ruhrgebiet finden Unternehmen Expert:innen und passgenaue Angebote, um sich über neue Entwicklungen der Arbeitswelt von morgen zu informieren und bedarfsorientierte Maßnahmen für ihren Betrieb zu entwickeln. Das Spektrum reicht von Informationsveranstaltungen, Workshops und Webinaren über Beratungsangebote und Qualifizierungen bis zu Potenzialanalysen und Umsetzungsworkshops.



Mittelstand-Digital Zentren Deutschlandweit

Über das bundesweite Netzwerk der Mittelstand-Digital Zentren stehen kleinen und mittleren Unternehmen kostenlose Unterstützungsangebote zur Verfügung, etwa in den Bereichen Digitalisierung und KI.

www.mittelstand-digital.de



OstWestfalenLippe GmbH

Die OWL GmbH vermittelt Angebote und ist zentrale Anlaufstelle für regionale KMU. Darüber hinaus gibt die Regionalentwicklungsagentur Impulse für regionale Innovationsprojekte, Qualifizierungen und Netzwerkaktivitäten.

Marc Wollny, Tel. 0521 967 33-222

m.wollny@owl.gmbh

www.ostwestfalenlippe.de



Regionalagentur OWL

Zum Serviceangebot der Regionalagentur gehört die Beratung und Koordination von Landes- und Förderangeboten, wie z. B. Potenzialberatung, Bildungsscheck und Ausbildungsprogramm NRW.

Melanie Taube, Tel. 0521 967 33-240

m.taube@regionalagentur-owl.de

www.regionalagentur-owl.de



Kompetenzzentrum Frau und Beruf OWL

Das Kompetenzzentrum verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und die beruflichen Chancen von Frauen in Ostwestfalen-Lippe nachhaltig zu verbessern.

Eva Leschinski, Tel. 0521 967 33-291
e.leschinski@owl.gmbh
www.frau-beruf-owl.de

Kompetenzzentrum Arbeitswelt.Plus

Die zentrale Informationsplattform für das Thema KI in der Arbeitswelt. KMU können 26 Angebote in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Kompetenzentwicklung und Change Management nutzen.

Kerstin Eller, Tel. 05251 2973732
k.eller@its-owl.de
www.arbeitswelt.plus

Fraunhofer IEM

Wie sieht das Engineering der Zukunft aus? Zu dieser Frage entwickelt das Fraunhofer IEM in Paderborn überzeugende Lösungen – von der Geschäftsidee über die Umsetzung bis zum Markterfolg.

Giulia Neumann, Tel. 05251 5465-146
giulia.neumann@iem.fraunhofer.de
www.iem.fraunhofer.de

Fraunhofer IOSB-INA

Anwendungswissen zur industriellen Automation bietet das Fraunhofer IOSB-INA in Lemgo. Die praktische Umsetzung können Interessierte in der SmartFactoryOWL hautnah erleben.

Nissrin Arbesun Perez, Tel. 05261 942 90-93
nissrin.perez@iosb-ina.fraunhofer.de
www.iosb-ina.fraunhofer.de



Fraunhofer IML

Die erste Adresse in der ganzheitlichen Logistikforschung. Das Institut arbeitet auf allen Feldern der inner- und außerbetrieblichen Logistik und bietet Unternehmen über seine Forschungshallen praxisnahe Einblicke.

Anke Ebrecht, Tel. 0231 9743-686
 anke.ebrecht@iml.fraunhofer.de
 www.iml.fraunhofer.de



Digital Hub Management GmbH

Zu den Leistungen der Digital Hub Management GmbH gehören das Management von Innovationsnetzwerken, der Wissenstransfer, die Begleitung von Innovationsprozessen und die Vernetzung auf europäischer Ebene.

Maria Beck, Tel. 0231 70096 502
 maria.beck@digitalhub.eu
 www.digitalhub.eu

Digital Hub Logistics als



EDIH-DO

Der European Digital Innovation Hub Dortmund bietet KMU aus der Region Dortmund und Unna Unterstützung bei der Digitalisierung. Die Angebote reichen von Webinaren über Trainings bis hin zu Transferprojekten.

Kamar Aden Omar
 kamar.adenomar@digitalhub.eu
 www.edih-do.eu



Digital Hub Logistics

Im Digital Hub Logistics begleiten und beraten wir Digitalteams mittelständischer Unternehmen anhand unseres Start-In-Innovationskonzeptes beim Aufbau von digitalem Business in gewachsenen Strukturen.

Karina Kampert, Tel. 0231 70096 453
 karina.kampert@digitalhub.eu
 www.digitalhublogistics.de



Matchmaker.Ruhr

Matchmaker.Ruhr verbindet innovative Start-ups aus dem In- und Ausland mit dem Innovations-Ökosystem in der Metropole Ruhr. Auf der Plattform finden Sie etablierte Unternehmen und die wichtigsten Netzwerke.

Frank Speer, Tel. 0201 632488-29
speer@business.ruhr
www.matchmaker.ruhr

SIE WOLLEN DIREKT WEITERLESEN?

Dann nichts wie los: Auf unserer Website finden Sie noch weitere Leitfäden, White Paper, Trendradare, Praxisbeispiele und Erfolgsgeschichten.



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mittelstand-
Digital 